

Dissertação

Mestrado em Marketing e Negócios Internacionais

“Atendimento para a Fidelização: Determinantes  
Fundamentais”

Ana Cláudia Coelho Dias

16885

Outubro de 2019

Instituto Politécnico de Coimbra

Dissertação submetida ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Marketing e Negócios Internacionais realizada sob a orientação do Professor Romeu Oliveira.

### **Termo de responsabilidade**

Declaro ser a autora desta dissertação, que constitui um trabalho original e inédito, que nunca foi submetido a outra instituição superior para obtenção de um grau acadêmico ou outra habilitação. Atesto ainda que todas as citações estão devidamente identificadas e que tenho consciência de que o plágio constitui uma grave falta de ética, que poderá resultar na anulação da presente dissertação.

“Se não se puder destacar pelo talento, vença pelo esforço”.

**Dedicatória**

*As conquistas do presente,*

*São a luta de um passado,*

*E as expectativas do futuro.*

## **Agradecimentos**

Aos meus pais, pela oportunidade, pelo incentivo e pelo orgulho demonstrado.

À minha Avó que partiu demasiado cedo e não teve a oportunidade de ver as minhas conquistas e vitórias que certamente iria ter muito orgulho, por ir contra aquilo que deveria ser, para ser o que sou.

Aos meus avós, pelo apoio, pela dedicação, pelos valores transmitidos e pelos anos de amor e dedicação.

Aos meus tios, pelo apoio incondicional e por terem sempre acreditado em mim.

Ao meu melhor amigo, meu irmão, por estar lá e por me dar sempre a mão.

Ao meu primo, que não me deixou desistir e que exigiu de mim o que outrora exigiu dele e lhe permitiu ter o sucesso que hoje tem.

Aos meus amigos, pela paciência demonstrada e acima de tudo pelo incentivo em terminar mais uma etapa da minha vida.

Aos meus colegas, por partilharem comigo a vida académica, bem como esta etapa tão grandiosa para nós.

Ao meu orientador, pelo auxílio prestado.

A quem me disse que ia conseguir, nem que fosse pela minha teimosia.

*Esta página foi intencionalmente deixada em branco*

## **Resumo**

Desde sempre que o maior desafio para as empresas é a superação face à concorrência. As empresas “competem” no sentido de perceber quem é mais hábil para superar a concorrência e permanecer mais tempo no mercado.

Para que tal seja possível e necessário que consigam ter a capacidade de chegar perto do consumidor, de entender o que ele pretende, como pretende e quando é que o pretende. Neste sentido, as relações tem sido consideradas a chave do sucesso de uma empresa pois a sua gestão e manutenção permite-lhes desenvolver um relacionamento com o consumidor, o que torna o processo de fidelização mais eficiente.

Neste sentido, é imprescindível que se considere o consumidor como o ativo mais importante de uma empresa para a criação de valor e que sejam concentrados todos os esforços necessários de forma a tornar possível a satisfação das suas necessidades.

O atendimento ao cliente torna-se assim um dos fatores mais importantes neste processo, já que a qualidade do mesmo define na maioria das vezes a permanência ou não da empresa no mercado, bem como a repetição do comportamento do cliente em relação a determinado produto/ serviço.

Para que isto seja possível é necessário que as empresas tenham ao seu dispor profissionais competentes, que entendam a sua importância dentro da empresa, bem como de que forma o seu contributo pessoal e profissional pode determinar o sucesso da mesma.

Palavras-chave: Consumidor, atendimento e fidelização.

## **Abstract**

In what concerns to competition among companies and businesses, the most important thing has always been overcoming these fierce rivalry practices.

Companies compete against each other to try to understand which one is better able to beat the competition and stay longer in the market.

In order to make it possible and necessary for them to get closer to the consumers, it requires them to fully get the grasp of what they want and when they want it. With this in mind, the relations between companies and consumers have to be the priority, in order to achieve company's success, as well as their management and maintenance, which will allow them to get closer to the consumer, which makes the loyalty process more efficient.

In this regard, considering the consumer as a key aspect of a companies' strategy, will allow the business to create value, due to the consumer's indispensable asset. In order to provide this situation, companies must condense their entire efforts, so that they can meet their needs.

Customer service thus becomes one of the most important factors in this process, since its quality most often defines the company's permanence or not in the market, as well as the repetition of customer behaviour, when compared to a given product. service.

In order to accomplish said target, companies need to have at their disposal competent professionals who understand their roles within the company, and how their personal and professional contribution can determine its success.

Key-words: Consumer, customer service and loyalty.



## Índice

Termo de responsabilidade.....	3
Dedicatória.....	4
Agradecimentos .....	5
Resumo .....	7
Abstract.....	8
Índice de tabelas .....	11
Índice de anexos .....	12
CAPITULO I.....	14
1.1- Introdução .....	14
1.2- Enquadramento e justificação da escolha do tema .....	17
1.3- Objetivos do estudo e questões da investigação .....	19
1.3.1- Objetivo geral.....	19
1.3.2- Objetivos específicos .....	20
1.4- Estrutura do trabalho.....	20
CAPITULO II.....	21
2- Enquadramento teórico.....	21
2.1- Consumidor.....	22
2.2- Atendimento.....	28
2.3- Fidelização .....	32
CAPITULO III .....	39
3- Atendimento .....	39
3.1- Importância do atendimento .....	40
3.2- Princípios do comportamento no atendimento .....	42
3.3- Importância da Comunicação .....	46
3.4- Atendimento presencial versus atendimento telefónico .....	49

3.5- Qualidade no atendimento .....	53
3.6- Importância do departamento de atenção ao cliente.....	56
3.7- Princípios da atenção ao cliente .....	60
CAPITULO IV .....	62
4- Fidelização .....	62
4.1- Comportamento do Consumidor .....	63
4.2- Antecedentes da Fidelização .....	68
4.2.1- Lealdade .....	69
4.2.2- Satisfação .....	72
4.2.3- Qualidade .....	76
4.2.4- Confiança .....	78
4.2.5- Compromisso .....	82
4.3- Importância do cliente para a fidelização .....	83
4.4- Do Marketing relacional á fidelização.....	86
4.5- Programas de Fidelização.....	92
Capitulo V – Análise Empírica.....	97
5.1- Justificação .....	97
5.2- Determinantes do Atendimento .....	98
5.3- Metodologia da investigação .....	107
5.3- Análise da amostra .....	108
5.4- Análise dos resultados .....	109
5.5- Discussão dos resultados .....	125
CAPITULO VI .....	126
7- Conclusão .....	126
8- Bibliografia.....	129
Webgrafia.....	142
9- Anexos.....	143

Questionário: .....	143
Soneto da Fidelização .....	147

### Índice de tabelas

Tabela 1 Marketing de Relacionamento .....	55
Tabela 2 Etapas do comportamento do Consumidor .....	<b>Erro! Marcador não definido.</b>
Tabela 3 Dimensões da qualidade do serviço .....	77
Tabela 4 Conceitos de Confiança (elaboração própria) .....	79
Tabela 5 Comparação entre o Marketing Transacional e o Marketing Relacional .....	92

### Índice de Gráficos

Gráfico 1: Sexo dos inquiridos .....	109
Gráfico 2: Idade dos inquiridos .....	110
Gráfico 3: Grau de escolaridade. ....	110
Gráfico 4: Aquisição de produtos .....	111
Gráfico 5: Fundamento de compra .....	112
Gráfico 6: Produto .....	113
Gráfico 7: Marca .....	113
Gráfico 8: Atendimento .....	113
Gráfico 9: Ambiente .....	114
Gráfico 10: Tempo de espera .....	114
Gráfico 11: Serviço pós-venda .....	114
Gráfico 12: Característica mais valorizada .....	116
Gráfico 13: Atendimento prestado .....	117
Gráfico 14: Empatia demonstrada .....	117
Gráfico 15: Empatia .....	118
Gráfico 16: Pós-venda .....	118
Gráfico 17: Papel do atendimento na fidelização .....	119
Gráfico 18: Qualidade do Atendimento .....	120

Gráfico 19: Determinantes do Atendimento.....	120
Gráfico 20: Falhas no Atendimento.....	121
Gráfico 21: Profissionalismo .....	122
Gráfico 22: Ambiente Físico .....	122
Gráfico 23: Criação de valor .....	123
Gráfico 24: Serviço pós venda .....	124
Gráfico 25: Determinantes.....	124

### **Índice de anexos**

Anexo 1: Inquérito por questionário.....	146
--	-----

### **Lista de abreviaturas, acrónimos e siglas**

- *AMA- American Marketing Association.*
- *APAP- Associação Portuguesa das Agências de Publicidade.*
- *Call centers:* Serviço que centraliza o atendimento de chamadas telefónicas. Tem como principais funções a captação de clientes (venda por telefone, constituição de bases de dados pessoais, geração de tráfego nos pontos de venda; o desenvolvimento de negócios com os clientes atuais e a assistência aos clientes (aconselhamento, serviço pós-venda, reclamações e litígios.)
- *CRM- Customer relationship management* (gestão do relacionamento com o cliente).
- *GRH- Gestão de Recursos Humanos.*
- *RH- Recursos Humanos.*
- *ServQUAL*
- *SONAE- Sociedade Nacional de Estratificados.*
- *TAP- Transportes Aéreos Portugueses.*
- *WOM (word of mounth)-* quando alguém usufrui de um produto ou serviço, tende a partilhar a sua opinião junto de amigos e familiares, quer a experiência seja positiva ou negativa.

## **CAPITULO I**

### **1.1- Introdução**

O contexto atual apresenta grandes transformações no mercado, resultantes do processo de globalização e como tal é fundamental para as organizações a adoção de estratégias que melhor atendam às expectativas dos clientes. Isto porque, os consumidores ao realizar determinada compra, procuram ofertas em produtos e serviços que estejam alinhadas com as suas exigências de padrão e consumo (Kotler; Armstrong 2015).

A facilidade no acesso à informação trouxe consequências positivas sobretudo para os consumidores, já que tornou possível a obtenção de informação relativamente á qualidade dos produtos, aos seus benefícios, e ao preço antes de o adquirirem.

A procura incessante de informação revela um consumidor mais exigente, que face à crescente oferta, procura um produto/serviço com altos padrões de qualidade e rendimento, recorrendo à informação existente de forma a tomar uma decisão consciente e vantajosa. Para além de exigente, apresenta-se como um consumidor consciente dos seus deveres e direitos como cidadão, graças à legislação adotada que trata especificamente dos seus direitos.

O que constitui uma mais-valia para o consumidor, tornou-se numa dificuldade para as empresas que cada vez mais devem estar conscientes da atualidade e concentrar a sua ação de forma a conseguirem apresentar produtos inovadores que se destaquem da concorrência, bem como promover um serviço de excelência durante o processo de aquisição de produtos, no que diz respeito ao “antes, durante e depois” no processo de compra.

O processo criativo assume assim um papel fundamental para as empresas, que se devem demonstrar acima de tudo criativas e originais, de forma a criar impacto junto dos consumidores. O que antes era da responsabilidade dos criativos passa a ser uma função inerente a todos os colaboradores de uma empresa, para que possibilitem ao consumidor uma experiência notável, que se torne memorável.

De acordo com Churchill e Peter (2000) “A visão de uma organização deve procurar satisfazer as necessidades e desejos dos seus clientes enquanto procura alcançar as suas próprias metas”.

Como tal, as empresas procuram entender as necessidades que os clientes esperam ver satisfeitas, com o objetivo de desenvolverem o seu negócio e obterem mais recursos financeiros. Neste sentido, acabam por recorrer à comunicação externa, que corresponde à estratégia de divulgação que as empresas utilizam de acordo com as suas capacidades (Paladini *et al.*, 2006).

Segundo Cobra (1997) para uma empresa ter sucesso é preciso voltar-se para os 4 C’S, sendo eles o cliente, o custo ao consumidor, a comunicação e a conveniência.

Cliente- o cliente procura sempre satisfazer as suas necessidades e desejos através de produtos e serviços. Este corresponde ao principal interveniente, uma vez que sem clientes ou consumo não existem vendas.

Custo do consumidor- corresponde ao preço estabelecido pelas empresas, que se deve revelar vantajoso para o consumidor.

Comunicação- diz respeito às características dos produtos, à forma como o consumidor o pode adquirir e quais os benefícios associado.

Conveniência- diz respeito ao ponto de distribuição, bem como a facilidade que o consumidor tem em adquirir determinado produto ou serviço.

As empresas devem assim estar atentas aos atributos que os consumidores mais valorizam ou pesam no momento de decisão e que correspondem essencialmente aos seus estilos de vida, ao preço do produto, aos pontos de venda, à assistência pós-venda, entre outros. Deve inclusive ponderá-los nas estratégias de marketing, de promoção e de distribuição (Horner & Swarbrooke, 2016).

A qualidade por si só representa uma vantagem competitiva, mas não é o suficiente para manter um consumidor fiel. É necessário criar condições para que este se sinta confiante e satisfeito perante a sua escolha, através do fornecimento de informações necessárias acerca do produto, quer através do próprio produto, quer através de folhetos informativos ou ao solicitar informações junto dos colaboradores em espaços destinados para o seu atendimento.

Com o objetivo de informar corretamente os consumidores é fundamental que as empresas assegurem colaboradores capazes de responder às suas questões, optando por terem na sua política interna a obrigatoriedade de formações contínuas. Isto exige um investimento a longo prazo, que se podem vir a traduzir em resultados positivos para a empresa, tais como a melhoria da sua imagem, a prestação de um serviço de qualidade e excelência, entre outros.

A gestão de recursos humanos/gestão de pessoas (GRH) é a responsável por esta função, no que diz respeito ao recrutamento de colaboradores que se enquadrem no perfil exigido para a função, bem como na gestão da satisfação dos mesmos, promovendo um ambiente de trabalho satisfatório que vá ao encontro dos objetivos da empresa a par com os do colaborador.

Neste contexto, é necessário abordarmos a importância do “treinamento”, que corresponde a uma das atividades essenciais para a prestação de serviços com qualidade, alicerçada no desempenho humano. Como tal, existem dois tipos de treinamento destinado aos colaboradores das empresas: o inicial, destinado aos novos colaboradores e o de reciclagem que visa melhorar em alguns pontos o desempenho dos consumidores, quando estes demonstram fraqueza.

A importância dos Recursos Humanos surgiu com a globalização e permitiu que os colaboradores passassem a ser considerados como elementos impulsionadores para a criação de valor, e não apenas como mão-de-obra e fonte de rendimento.

Para promover um serviço de qualidade é também necessário que as empresas avaliem o comportamento interno dos colaboradores frequentemente, já que estes constituem um fator fundamental para o sucesso da empresa.

Caso demonstrem descontentamento relativamente à gestão interna e no que diz respeito à plenitude dos seus direitos, podem mesmo pôr em causa o bom funcionamento da empresa através de uma má prestação junto do consumidor.

O atendimento é assim considerado um dos fatores determinantes da satisfação. As consequências da satisfação pressupõem a lealdade do consumidor, bem como *a word of mounth* (WOM) que traz consequências positivas e contribuem diretamente para a fidelização do cliente.



As empresas devem compreender que o seu sucesso depende muito das suas capacidades em manter os seus clientes satisfeito. Como tal, devem apostar num compromisso elevado em termos de fundos e recursos humanos para que a qualidade do produto esteja de acordo com os desejos dos clientes.

O Marketing de relacionamento assume um papel fundamental neste processo. A sua ação centra-se no mercado, através da missão de criar relações fortes e duradouras entre a empresa e os seus clientes, baseadas na confiança, colaboração e compromisso, mantendo os padrões de qualidade e excelência definidos naqueles que são os pilares da empresa, a sua missão, visão valores.

O presente estudo pretende identificar o processo de construção da fidelização dos clientes, através de uma análise aprofundada das características do atendimento que contribuem diretamente para manter o cliente fiel.

## **1.2- Enquadramento e justificação da escolha do tema**

O consumo é considerado um comportamento essencial para a conduta humana. Este processo está diretamente relacionado com o comportamento que o consumidor adota ao optar por determinado produto, em função de outros existentes no mercado com características e funções semelhantes.

Com o desenvolvimento tecnológico e o aumento da concorrência, o comportamento do consumidor tem vindo a sofrer algumas alterações. O consumidor passou de uma entidade passiva que aceita o que as empresas tem para oferecer para uma entidade ativa, cada vez mais consciente do seu papel, informado acerca do que deseja adquirir, exigente e propicio a mudar de opinião facilmente, de acordo com as alternativas crescentes.

Os consumidores apresentam visões de consumo, uma vez que tem a capacidade de pensar, planear e sonhar. Neste sentido são capazes de se imaginar a adquirir novos produtos, bens ou serviços, podendo influenciar, se não mesmo, antecipar o seu estado desejado, logo uma necessidade (Goldsmith, 2016).

Como tal, cabe às empresas identificar uma necessidade e tornar possível a satisfação dessa mesma necessidade, de forma a manterem-se sustentáveis no mercado, promovendo a lealdade do consumidor a longo prazo.

Para Kotler e Armstrong (2015) “as necessidades humanas são situações de privação percebidas, e desejo é a forma que as necessidades humanas assumem quando são moldadas pela cultura e pela personalidade individual. As empresas que se destacam por sua orientação de marketing procuram aprender e entender as necessidades e manias dos seus clientes. Elas conduzem pesquisas com clientes e analisam montanhas de dados sobre eles”.

De acordo com Cobra (2000) as necessidades dos clientes não são estáticas, mas sim dinâmicas e, por essa razão os produtos e serviços financeiros devem possuir atributos que atendam a essas necessidades, que estão em constante mudança.

Já Kotler e Armstrong (2015) consideram que as necessidades estão relacionadas aos requisitos humanos básicos e caracterizam-se como situações de privação em que há uma diferença significativa entre o estado atual e o estado desejado pelo indivíduo. Estas incluem tanto as necessidades físicas, como as sociais e as individuais.

Podemos ainda afirmar que as necessidades são dinâmicas e facilmente alteradas já que o que hoje constitui um atributo valorizado pelo consumidor, amanhã pode ser considerado apenas como um atributo esperado. Isto exige que se conheça o consumidor, bem como as suas necessidades, através da realização constante de pesquisas de mercado.

A empresa deve assim ter a capacidade de ouvir e entender para que consiga antecipar-se ao apresentar uma oferta que vá de encontro com aquilo que este pretende e priorizar a qualidade do serviço prestado (preços justos, entregas no prazo previamente estabelecido, entre outros), de forma a diferenciar-se da concorrência.

Empresas que entendem esta nova dinâmica de mercado conseguem com facilidade adaptar os seus processos de negócio de acordo com o que se espera deles, desenvolver produtos/serviços inovadores e melhorar continuamente de acordo com as expectativas dos seus clientes.

A preocupação deixa assim de ser o foco no cliente e passa ser o foco do cliente, uma vez que as suas preferências variam no tempo e no espaço e é necessário adaptar a sua estratégia, mantendo altos níveis de exigência e rigor, de forma a reter os clientes.

Ainda assim, este processo parece ser menos complexo do que na realidade é, uma vez que por si só a satisfação de uma necessidade não é o suficiente. É necessário manter a relação que se iniciou com o consumidor e reforçá-la para que este se sinta familiarizado com a marca/serviço e que se mantenha fiel a esta.

A fidelização dos clientes constitui uma vantagem competitiva para as empresas, uma vez que aumenta a lucratividade e torna a sua base financeira mais estável.

Na atualidade, é fundamental analisarmos o mercado, de forma a fundamentar as nossas escolhas, tendo como base o sucesso e a promoção de uma relação satisfatória entre as empresas e os consumidores, com benefícios comuns.

Posto isto e com a ideia futura de desempenhar um cargo numa empresa cujas funções me permitam estar em contato direto com o cliente, optei por escolher este tema para o desenvolvimento da minha dissertação. Considero desta forma que será uma mais-valia a nível pessoal, bem como um contributo a nível académico.

### **1.3- Objetivos do estudo e questões da investigação**

Os objetivos representam a finalidade de qualquer trabalho de investigação. Como tal, neste tópico são descritos os objetivos que norteiam a realização deste estudo, nomeadamente o objetivo geral e mais concretamente os objetivos específicos.

#### **1.3.1- Objetivo geral**

A presente dissertação tem como principal objetivo desenvolver um estudo capaz de identificar os fatores e determinantes que influenciam o atendimento do consumidor e que contribuem de forma positiva ou negativa para a sua fidelização e evidenciar de uma forma geral quais são aquelas que considero como determinantes, que influenciam e levam ou não à fidelização.

Como tal, podemos definir como objetivo geral a identificação das determinantes fundamentais no atendimento que contribuem para a fidelização do consumidor.

### **1.3.2- Objetivos específicos**

- Entender e avaliar de que forma o atendimento constitui uma vantagem competitiva para as empresas;
- Destacar as condições necessárias para um atendimento de excelência;
- Analisar o papel do colaborador, bem como o seu contributo para a fidelização;
- Relacionar o contributo do Marketing Relacional para a fidelização;
- Associar a qualidade do serviço com a satisfação e consequentemente com a fidelização.

### **1.4- Estrutura do trabalho**

O presente estudo encontra-se dividido em seis capítulos. O primeiro capítulo apresenta o preâmbulo deste estudo, nomeadamente a introdução, o enquadramento teórico e os objetivos gerais e específicos.

O segundo capítulo apresenta de uma forma sucinta os conceitos fundamentais que serviram de base para o desenvolvimento do tema em estudo, sendo eles: “consumidor, atendimento e fidelização”.

O terceiro e quarto capítulo abordam de forma mais específica os conceitos descritos no capítulo anterior, destacando temas de análise com contributo para as conclusões deste estudo. Esta análise tem como base estudos desenvolvidos por diversos autores e especialistas de diferentes áreas.

O quinto capítulo analisa o estudo empírico (questionário) e apresenta as conclusões com base na amostra recolhida. Ainda neste capítulo são descritas as “Determinantes do Atendimento que contribuem para a fidelização”.

No último capítulo estão descritas as conclusões gerais deste estudo. Como tal, pretende-se fazer uma breve reflexão acerca do trabalho, bem como identificar a sua pertinência e as dificuldades encontradas

## **CAPITULO II**

### **2- Enquadramento teórico**

Com o objetivo de fundamentar o trabalho de pesquisa é necessário compreender os conceitos (consumidor, atendimento e fidelização) abordados ao longo do estudo, bem como a sua evolução. Estes conceitos foram defendidos por diversos especialistas e enquadrados nas diferentes áreas e tem vindo a contribuir para o desenvolvimento de artigos científicos, trabalhos académicos, entre outros.

Os capítulos seguintes são o resultado dessa pesquisa, que resultou num estudo intensivo acerca do atendimento e da fidelização. Ainda assim considero relevante apresentar no enquadramento teórico uma contextualização acerca do consumidor, fazendo alusão à importância que este desempenha atualmente, já que este é o foco das empresas e o principal agente no processo comercial

O desenvolvimento tecnológico tem vindo a promover a ocorrência de diversas transformações na sociedade. Neste sentido, tem-se vindo a desenvolver estudos que visam apresentar e fundamentar essas mesmas alterações, sobretudo ao nível das empresas.

Estas transformações têm vindo a constituir um verdadeiro desafio para as empresas, uma vez que é fundamental que estejam um passo à frente da concorrência, de forma a manterem-se competitivas e diferenciadoras.

Neste contexto, Matos (2000) veio definir aqueles que considera como os principais desafios lançados para as empresas de serviços diante de um mercado competitivo e globalizado, sendo eles:

- Conhecer os seus clientes, bem como as suas expectativas e percepções, relacionadas com o antes, durante e após a prestação do serviço, direcionando ações e decisões que tenham como objetivo garantir a sua confiança e fidelidade de maneira contínua;
- Conhecer e documentar processos envolvidos em cada prestação de serviço, procurando o seu aperfeiçoamento de acordo com o ponto de vista dos clientes;

- Analisar frequentemente a satisfação dos clientes e cada uma das prestações de serviço, identificando atributos ou critérios fundamentais utilizados por eles na avaliação da qualidade.

**“Um serviço de qualidade permite a satisfação dos clientes. Afinal, as empresas não são pagas para reeducar os clientes, elas são pagas para satisfazer os clientes” (Peter Drucker).<sup>1</sup>**

Neste sentido, não é suficiente pensar, é necessário converter os conceitos em ação.

## **2.1- Consumidor**

São inúmeras as definições apresentadas relativamente ao conceito de consumidor. As alterações ocorridas na sociedade permitiram que este conceito evoluísse, considerando o consumidor atual como exigente, consciente e individualista.

As primeiras conceções remontam à década de 90 e definiram o consumidor como sendo qualquer indivíduo ou organização que compra ou troca alguma coisa de valor pelos produtos vendidos (Nickels e Wood, 1999).

De acordo com o Código de Proteção e Defesa do Consumidor (1997), artigo 2º, “o consumidor é toda a pessoa física ou jurídica que adquire ou utiliza produtos ou serviços como destinatário final”. Anos mais tarde, a alteração da legislação veio reformular este conceito definindo-o até á data como “uma pessoa física que adquire bens ou serviços ou que lhe sejam transmitidos direitos, que se destinem a uso não profissional (privado)”.

Para Dahmer e Estrada (2002) o consumidor corresponde “àquele que consome o produto da empresa”. Dentro da mesma linha de pensamentos é de referir a definição de Churchill (2005) ao considerar que os “Consumidores são pessoas que compram bens ou serviços para si mesmas ou para outros, e não para revendê-los ou usá-los como insumos”.

---

<sup>1</sup> Peter Drucker: escritor, professor e consultor, considerado como o pai da administração moderna.

Juran (2000) afirma também que uma organização deve considerar como cliente todo aquele que a frequente, usufruindo qualquer um dos seus serviços, sofrendo qualquer tipo de impacto ou influência ou mantendo qualquer tipo de contato com alguma pessoa ou setor da empresa ou organização.

As mudanças provocadas pela revolução digital influenciaram as exigências por parte do consumidor. Os consumidores do século XXI caracterizam-se por efetuarem um julgamento mais crítico do processo de compra, por procurarem informação acerca dos produtos, verificarem rótulos, estudar conteúdos, comparar preços, ponderar opções e saber quais os seus direitos legais.

Neste sentido, “Atrair e reter clientes pode ser uma tarefa difícil para as empresas. Hoje os clientes têm à sua disposição uma grande variedade de escolha de produtos e marcas, preços e fornecedores” (Kotler e Armstrong, 2003). No entanto e de forma a evitar custos elevados é fundamental reter os clientes já existentes na empresa, uma vez que e de acordo com várias pesquisas “é cinco vezes mais caro conseguir um novo cliente do que manter um já existente” (Souki, 2006).

O cliente é a razão da existência da empresa e como tal as empresas devem agir sempre em conformidade com os seus interesses. Para Jennifer Havice (2017) “o cliente é o elemento que faz com que o negócio possa fluir, permitindo que as empresas se mantenham no mercado”.

Para que uma empresa sobreviva e cresça, é necessária a existência de vendas, o que só é possível se existirem clientes. A maneira mais fácil de os reter é através de um serviço de excelência, o que exige um conhecimento profundo do mercado, bem como dos seus clientes.

Como tal, e de acordo com as evidências apresentadas pela autora Jennifer Havice (2017), é crucial compreender o que motiva os clientes, quais as suas necessidades, preocupações e hesitações, ou seja, entender o que eles querem, porque querem e como querem.

A compreensão do cliente torna-se assim uma peça chave para as empresas e traduz-se, acima de tudo, numa vantagem competitiva a curto e a longo prazo. Ao entenderem as suas necessidades, bem como o seu comportamento, conseguem apresentar uma oferta que vá de encontro com as suas necessidades e superar as suas expectativas. Estas são influenciadas pela experiência anterior de compra, pela recomendação de

amigos, colegas ou familiares, bem como de informações e promessas das empresas e/ou dos seus concorrentes.

Para Giansesi e Corrêa (1994) existem quatro fatores que influenciam as expectativas do cliente, sendo eles:

Comunicação boca-a-boca: representa as recomendações que os clientes recebem de outros clientes que já utilizaram o serviço/produto considerado;

Experiência anterior: o conhecimento prévio do serviço, através de uma experiência anterior, pode influenciar as expectativas que o cliente tem a respeito deste serviço;

Necessidades pessoais: considerado o fator principal criador das expectativas do consumidor.

Comunicações externas: podem ser através de anúncios, propaganda, folhetos.

Estes fatores permitem que o consumidor tome uma decisão consciente e adquira o produto que mais benefícios apresenta, já que tal “como a empresa procura lucro, o cliente procura o melhor *custo x benefício*, pois os consumidores sabem o que querem, mas em alguns casos têm preferências indefinidas, ambíguas ou conflitantes” (Kotler e Keller, 2012).

O consumidor adquiriu já uma dimensão maior no mundo atual, o que exige uma preocupação reforçada por parte das empresas. Não se preocuparem com ele ou desvalorizarem a sua importância têm sido algumas das principais causas para o desaparecimento das empresas. Chiavenato (2007) sugere que “o negócio existe para colmatar as necessidades dos clientes, já que são estes que definem se o negócio vai ou não ter sucesso, bem como a dimensão desse sucesso”.

Desta forma, o consumidor é confrontado com diversos estímulos comerciais que geram as suas preferências, construindo imagens que se alteram com o tempo e com as modas. Ainda assim, é fundamental considerar as características dos produtos (nomeadamente aquelas que apela á sustentabilidade) o papel desempenhado pelos diversos *media* e a forma como esses produtos nos são apresentados.

Araes (2018) garante que “se essas expectativas forem alcançadas, as lojas asseguram experiências excelentes aos consumidores, tornando-os aliados da marca e influenciadores ao seu favor”.



Segundo Kotler e Armstrong (2003) para se ser bem-sucedido no mercado competitivo, as empresas devem estar voltadas para o cliente, conquistando-o dos concorrentes e mantendo-o por ser capaz de lhe entregar valor superior. Mas para poder satisfazer os consumidores, a empresa deve antes entender as suas necessidades e desejos.

Desta forma, o consumidor representa o foco da empresa no relacionamento e como tal deve ser ouvido, pois sem a existência do mesmo, não faz sentido o funcionamento das organizações. A importância do relacionamento entre os clientes/consumidor determina o sucesso da empresa. Isto permite-lhes que criem um vínculo aprofundado, e se tornem fiéis face a determinada marca ou produto.

De acordo com Gordon (1999), os relacionamentos podem ampliar a duração e o valor das conexões “Reconhecendo isso, as empresas tem apenas duas escolhas. Elas podem seguir o fluxo e desenvolver suas capacidades necessárias para intensificar os relacionamentos. Ou podem tomar o sentido contrário e fechar toda conexão atual valiosa, com o aumento dos obstáculos de saída com um contrato, e então garantir os contratos para proteger o valor embutido. Dessa maneira, elas podem desfrutar de seus investimentos passados e usar os fundos para comprar uma participação em outras funções similares”.

Os relacionamentos tanto internos, como os externos representam a dinâmica da organização, o que é considerado como uma condição para o sucesso. Num clima favorável, as pessoas tendem a sentir-se valorizadas e estimuladas a cumprirem as suas tarefas, o que se transmite no contato com o cliente.

“Os clientes exigem cada vez mais qualidade e serviço superiores, além de alguma customização. Eles percebem menos as diferenças reais entre produtos e mostram menos fidelidade às marcas. Eles também podem obter muitas informações sobre produtos por meio da internet e de outras fontes, o que permite que comprem de maneira mais racional. Os clientes mostram cada vez mais sensibilidade em relação ao preço e à procura de valor” (Kotler, 2000).

De acordo com Ferreira e Sganzerllo (2000) “o cliente é influenciado pelo modo como recebe o serviço e como vivência a experiência proveniente da relação. Se uma reclamação for resolvida com resultados satisfatórios para ele, a empresa terá boa qualidade na sua avaliação, mas se por sua vez o cliente ficar menos satisfeito ou a obtenção do resultado tiver sido problemática, ele irá simplesmente avaliar toda a

empresa, os seus produtos e serviços como ineficientes e imprescindivelmente irá sentir-se lesado.

Ao nível da fidelidade podemos distinguir dois tipos de clientes: os clientes fiéis e os clientes não fiéis.

Por clientes fiéis entende-se aqueles que adquirem produtos ou serviços de múltiplos canais e que graças á satisfação das suas necessidades aconselham com facilidade a empresa e contribuem diretamente para o aumento das receitas e diminuição dos gastos. Estes preferem relações mais estáveis e duradouras e apesar de constituírem um ativo para as empresas, podem vir a demonstrar comportamentos abusivos, por terem consciência da sua importância.

Para Zeithaml e Bitner (2003) “os clientes leais não somente trazem um sustento para uma empresa, como também podem representar um potencial de crescimento. Estes mostram-se satisfeitos e para além de gerarem novas receitas, trazem consigo novos clientes e mais vendas”.

Estes tendem a ser mais baratos de servir e mais fáceis de gerir porque a empresa os conhece melhor. Normalmente na primeira vez que a empresa faz negócio com o cliente, o preço é discutido, mas depois se o serviço for ao encontro das suas expetativas, não volta a discutir preços (Saias, 2007).

Marques (2012) afirma que um cliente leal passa por determinadas fase:

- Cognitiva: corresponde ao conhecimento prévio da marca, baseado em suposições;
- Afetiva: existe um julgamento face á experiência;
- Ação: intenção de compra convertida em compra efetiva.

Já os clientes não fiéis são aqueles que utilizam poucos ou um único canal, adquirem produtos ou serviços esporadicamente e que facilmente deixam de comprar e desaconselham a empresa, contribuindo para a diminuição das suas receitas. Estes “são infiéis as marcas e relutam em oferecer confiança incondicional aos fornecedores (Lewis e Bridges, 2004).

Estes tendem a transmitir um feedback negativo junto de potenciais clientes, o que pode ter implicações negativas para a imagem da empresa. O *word of mounth*, ou “boca-a-boca” não é algo controlável pela empresa e tanto pode ser resultado da satisfação,

confiança e comportamento ético (Godinho, 2011), como de uma experiência negativa para o cliente.

**“A busca da razão é talvez o maior foco de guerra na arte de servir”.<sup>2</sup>**

De acordo com Figueiredo (2004), os clientes fiéis são aqueles que apenas reclamam de uma insatisfação porque acreditam na empresa e no seu potencial, ao contrário dos clientes infiéis que promovem a evasão e manifestam-se negativamente, impactando destrutivamente a imagem da empresa.

Para Carvalho Filho (2002) “encantar um cliente é não se contentar em apenas satisfazê-lo. É, mais do que superar expectativas, superar desejos. É transmitir confiança e reciprocidades em todos os momentos da compra, correspondentes ao antes, durante e depois. É incorporar e jamais deixar retroceder uma conduta transparente, fundamentada em valores indestrutíveis de honestidade, educação e respeito. Encantar o cliente é penetrar no seu eu, dar-lhe a importância que seu ego ambiciona, individualizar a relação, personalizar a solução, tornando-o um consumidor permanente do seu produto ou serviço”.

Para além destes, podemos referir os clientes internos, ou seja, os colaboradores da empresa. Ainda que o foco das empresas seja realmente o cliente externo, uma vez que é este que compra os produtos ou adquire serviços e gera lucratividade, o cliente interno não deve ser esquecido, já que corresponde a uma das principais fontes para as empresas de criação de valor.

Segundo Silva Zambom (2012) “(...) como os clientes externos, os clientes internos também apresentam necessidades e desejos que podem potencializar o resultado final positivo do negócio ou prejudicá-lo (...)”.

As empresas devem preocupar-se com a criação de valor para os funcionários e entender que ouvi-los é tão importante como ouvir os clientes.

De acordo com Unruh (1998) “ouvir o que os funcionários dizem sobre os clientes é tão importante quanto ouvir os próprios clientes. Isso tem dois objetivos: o primeiro é o de obter informações de quem está mais perto do cliente e o segundo consiste em demonstrar

---

<sup>2</sup> *In a Arte da Guerra* (Carla Carvalho Dias, edição de Novembro de 2004).

respeito pelas opiniões dos funcionários, o que aumenta a motivação deles para servir melhor ao cliente. Às vezes os gestores de uma empresa surpreendem-se com o que os funcionários lhes transmitem”.

Como tal, as empresas devem possuir colaboradores que conheçam e se identifiquem com a missão, visão e valores que estão na gênese da empresa, para que isto se transmita na sua relação com o consumidor.

## **2.2- Atendimento**

O atendimento ao cliente tem sido abordado no contexto organizacional dada importância que o cliente adquiriu e por constituir uma forma de eficácia e prosperidade para as empresas.

Neste sentido, devem para além de prestar um bom serviço prestar um atendimento eficaz, que se constitua como uma estratégia de competitividade, geradora de vantagem competitiva. A realização de um bom atendimento demonstra a responsabilidade e ética da empresa, promovendo a satisfação da qualidade do serviço.

Leal (2014) afirma que “o atendimento é o momento da verdade, e é nele que acontece a interação entre o cliente e a empresa, estabelecendo uma relação de confiança, fidelidade e respeito que pode ser lucrativa para ambos”. Este momento deve ser memorável para o consumidor, para que associe o mesmo a um serviço de excelência.

De acordo com a Associação Comercial e Industrial de Florianópolis (ACIF, 2017) “a excelência de um bom atendimento é importante para criar oportunidades de compra e também manter os clientes, ou seja fidelizá-los”. Um bom atendimento constitui uma vantagem competitiva para as empresas, já que permite manter os consumidores e adquirir novos, resultado do passa a palavra.

Kotler e Keller (2006) afirmam que “as organizações, para serem diferenciadas, podem oferecer serviços que agreguem valor ao consumidor, ou simplesmente atender o cliente de maneira excepcional e formidável”.

Isto porque, “apesar de as empresas terem conhecimento da importância de dispor de um excelente serviço de apoio ao cliente, muitas deixam a desejar neste requisito por não

prestarem a atenção devida ao cliente no momento do atendimento” (Aun, 2012). Para o mesmo autor, a satisfação no atendimento é definida pelo próprio cliente, como sendo positiva ou negativa.

As regras de um bom atendimento devem ser acordadas por todas as empresas, independentemente da sua área de atuação. Estas definem que é preciso saber receber o cliente e fazer com que este se sinta acolhido e para que tal aconteça cada funcionário deve cumprimentar sempre as pessoas por quem passar (Meeiros, 2008).

Cabe assim ao departamento de recursos humanos observar e demonstrar alguns aspetos básicos que facilitem a boa prestação de serviços, durante o processo de recrutamento, seleção e desenvolvimento do pessoal. “Um funcionário que irá prestar um atendimento ao cliente numa loja deve no mínimo gostar de se relacionar com as pessoas para que possa ter motivação para melhorar o seu desempenho de forma constante” (Las casas, 2013).

Isto pressupõe a existência de colaboradores capazes e competentes que promovam uma relação duradoura com os clientes e que sinta a necessidade de prestar um atendimento excelente que permite, já que corresponde a uma das formas para as empresas se diferenciarem umas das outras. De acordo com Las Casas (2013), “excelência significa atender os desejos e necessidades acima das expectativas de determinado público-alvo”.

**“Um serviço memorável torna-se viral e, mais dia, menos dia, a voz do cliente faz-se ouvir mais alto”.<sup>3</sup>**

Gerson (2004) aborda também este conceito no ponto de vista relacional ao considerar que o atendimento aos clientes está relacionado com “todas as atividades da empresa e dos seus funcionários que visam satisfazer os clientes. Isso significa que mais do que atender reclamações, providenciar reembolsos ou trocas e devoluções, devem sorrir e mostrar satisfação para os clientes”.

---

<sup>3</sup> In “A arte da guerra ao serviço do cliente” (Carla Carvalho Dias, 2014).

Para Zambon e Silva (2010) “(...) o relacionamento é uma recurso fundamental para o atendimento, bem como para a gestão das necessidades e expetativas dos clientes”.

De acordo com Sobrae (2017) existem diversas técnicas relacionadas com a forma como é prestado o atendimento e que contribuem para melhorar o relacionamento com os clientes. Estas técnicas consistem essencialmente em demonstrar determinados comportamentos, tais como:

- Ser consciente e cortês;
- Dar as boas-vindas;
- Atender de imediato;
- Demonstrar boa vontade;
- Dispensar a atenção necessária ao cliente;
- Agir com rapidez;
- Prestar uma orientação correta;
- Evitar termos técnicos;
- Não transmitir ordens aos clientes, que se revelem como uma imposição;
- Chamar o chefe em casos especiais;
- Evitar atitudes negativas;
- Falar a verdade;
- Dar atenção às reclamações;
- Demonstrar simpatia, com um bom cartão de visitas;
- Garantir qualidade para o seu ambiente de trabalho.

Em suma, as técnicas de atendimento correspondem ao comportamento que o colaborador deve adotar durante o processo de atendimento, de forma a promover um serviço de qualidade.

Para Sebrae (2017), muitas vezes as empresas perdem clientes por falhas no atendimento, o que exige a necessidade de um atendimento personalizado de forma a diferenciar o atendimento.

**“As pessoas esquecem o que lhes diz, mas nunca o que as faz sentir”.<sup>4</sup>**

---

<sup>4</sup> In “A arte da guerra ao serviço do cliente” (Carla Carvalho Dias, 2014).

Ao abordarmos o atendimento ao cliente, é inevitável não referir os três aspetos cruciais neste processo: o serviço ao cliente, a experiência do cliente e o foco no cliente.

Estes apesar de semelhantes apresentam-se do ponto de vista de vários autores como sendo processos distintos.

Serviço ao cliente: corresponde ao serviço que não é vendido, uma vez que está agregado ao produto oferecido e funciona como suporte aos principais produtos da empresa.

Atendimento ao cliente: corresponde á assistência e ao aconselhamento fornecidos por uma empresa para aquelas pessoas que compram ou usam os seus serviços.

Experiência do cliente: corresponde á experiência que o cliente tem com o fornecedor de bens ou serviços durante todo o processo de relacionamento, de que é exemplo o atendimento ao cliente, a comunicação, a disposição do estabelecimento, etc.

Foco no cliente: representa uma visão clara daquilo que é o propósito em relação aos consumidores (promessas) em função daquilo que eles realmente precisam (produtos e serviços).

A junção destes fatores representa um ponto crucial para um bom atendimento pois permite ao colaborador estar á disposição para fornecer assistência e aconselhamento, promover uma boa experiência durante o processo e estar consciente de que o grande foco é o cliente.

Ainda que estes elementos apresentem a mesma relevância no processo de atendimento, a experiência do cliente tem vindo a ser recorrentemente alvo de estudos, pois uma experiência positiva pressupõe um cliente satisfeito e facilita o processo de fidelização.

Como tal podemos definir a experiência do cliente como a mistura do desempenho físico de uma empresas e das emoções evocadas, medidas intuitivamente contra as expetativas do cliente ao longo de todos os momentos de contato.

Colin Shaw e John Ivens (2002) na sua obra “Otimizar a experiência do cliente” defendem a existência de sete filosofias para otimizar a experiência do cliente. Como tal e de acordo com os autores, ótimas experiencias do cliente são:

- 1ª) Uma fonte a longo prazo de vantagem competitiva.
- 2ª) Criadas pelo consistente exceder das expetativas emocionais e físicas do cliente.
- 3ª) Diferenciadas pela focalização em estimular emoções planeadas.

- 4ª) Potenciados por uma liderança inspiradora, uma cultura de autonomia e colaboradores empáticos que se sintam felizes e realizados.
- 5ª) Concebidas para o “exterior” e não para o “interior”, o que coloca o cliente no centro das atenções.
- 6ª) Geradoras de rendimento, o que pode reduzir significativamente os gastos.
- 7ª) Personificação da marca.

Isto torna-se num círculo virtuoso composto por diferentes filosofias que devem ser usadas para otimizar a experiência do cliente.

Os mesmos autores vêm definir as características que segundo eles são inerentes a uma ótima experiência do cliente, sendo elas: a acessibilidade, a disponibilidade, os serviços, a qualidade, as atividades, o ambiente, os produtos, o preço, a extensão, a distribuição e a localização.

Estas características adquiriram importância nos últimos 40 anos graças ao desenvolvimento dos negócios a velocidades surpreendentes, pelo aumento da concorrência (cada vez mais feroz), e pelo aparecimento de uma sociedade mais abundante e com rendimentos disponíveis, que levaram à exigência de mais produtos e serviços.

Em suma, podemos considerar o atendimento como o ponto de partida para as empresas. Como tal e dada a sua importância, deve ser profissional, eficiente, seguro, amigável, especializado, cuidadoso e confiável. Deve acima de tudo exceder as expectativas do consumidor, agregar valor e procurar aspetos que lhe permitam fazer a diferença e tornar-se efetivamente eficaz.

### **2.3- Fidelização**

Atualmente, a concorrência caracteriza-se por ser cada vez maior e as empresas precisam de desenvolver um relacionamento que satisfaça os seus clientes, procurando fidelizá-los. Como tal, “é preciso enfrentar o desafio de conhecer os clientes e as suas necessidades, a fim de as satisfazer” (Duarte 2003).

Ao mesmo tempo tentam atrair e captar novos clientes para que consigam ampliar o seu mercado e posicionar-se à frente da concorrência.



Este conceito tem sido alvo de estudo por parte de diversos autores, já que constitui um fator de crescimento fundamental no contexto organizacional, por se tratar de uma “sequência de repetições de compra de uma marca” (Cunninghman, 1956). Como tal e para que o processo se desenvolva, é necessário que o consumidor esteja satisfeito com determinado produto ou serviço e o volte a adquirir, revelando determinada preferência.

Silva e Saraiva (2012) definem a fidelidade do cliente como sendo uma predisposição para comprar um produto ou serviço oferecido por uma empresa, mostrando que não basta tornar um cliente satisfeito. É necessário que, além de satisfeito, o cliente sinta o desejo de voltar para adquirir o serviço ou produto.

Como tal, é necessário conhecer o cliente, reconhecer as suas características, identificar as suas necessidades, expectativas e desejos de forma a criar uma proximidade com o cliente, conquistando a sua lealdade e conseqüentemente, a fidelização.

Ainda assim, só podemos dizer que estamos perante um cliente fidelizado se essa preferência se mantiver ao longo do tempo, revelando um consumo frequente. Neste sentido, Lovelock (2001), afirma que “ a fidelidade está relacionada à permanência do cliente por um período de tempo, sendo consumidor repetidas vezes, tornando-se, em alguns casos, um consumidor exclusivo, atuando até como um verdadeiro defensor da marca da empresa”.

Um cliente fiel corresponde a uma fonte de renda constante que não gera gastos de captação. Este vínculo mantém-se enquanto houver benefícios que o cliente não encontra no mercado (Lovelock e Wright, 2006).

“Os benefícios económicos alcançados quando uma empresa possui altos níveis de fidelidade do cliente são consideráveis: a participação no mercado e as receitas aumentam e o custo de aquisição diminui” (Reichheld, 1992).

Bogmann (2000) vem reforçar esta ideia afirmando que a fidelização corresponde “ao processo pelo qual o cliente se torna fiel (...). Fidelizar é transformar um comprador eventual num comprador frequente. É fazer com que esse cliente compre mais e ate divulgue a empresa”.

Para que este processo se concretize é fundamental que a empresa “conheça o cliente, identifique características, necessidades e desejos” (Las casas, 2010). Neste

sentido é necessária a existência de uma relação de respeito e cuidado pelo consumidor e que os colaboradores centrem a sua ação no cliente, bem como no cumprimento das promessas estabelecidas, para que reforcem o valor agregado do seu serviço, bem como a qualidade esperada.

Ouvir o cliente é o primeiro passo para o conhecer, já que permite definir uma estratégia adequada ao mercado e mais do que conhecer, é necessário compreender aquilo que valorizam atualmente. O relacionamento com os clientes determina o sucesso da empresa e deve ser vinculado de forma positiva.

A fidelização conquista-se ao longo do tempo e significa a existência de um processo contínuo de lealdade por parte do consumidor que acaba por manter um consumo frequente. A má qualidade do serviço e do atendimento são os principais fatores que levam a que o consumidor abandone a empresa.

De acordo com Bonnes (2002) “O tempo que um cliente trabalha com uma empresa é apenas um dos indicadores da fidelidade, afinal a fidelidade está intimamente relacionada ao conceito de relacionamento. Aqueles indivíduos com os quais nos sentimos mais próximos são também aqueles aos quais são mais fiéis e que provavelmente nos são mais fiéis”.

Para além deste podemos referir outros indicadores, tais como, a frequência de compra, a quantidade gasta, a probabilidade de compra, a probabilidade de recompra e a quota de negócio. Ao nível do produto podemos indicar a atenção ao cliente, o preço, a qualidade e o ambiente de negócio.

A fidelização do cliente representa uma base do desenvolvimento de uma vantagem competitiva sustentável, que pode ser realizada através dos esforços de marketing. Ribeiro (2002) vem justificar a estratégia de marketing de acordo com a fidelização dos clientes: “Certamente o melhor marketing dos tempos contemporâneos é conservar de maneira fiel os clientes já conquistados, numa prática que conhecemos por fidelizar clientes”.

Isto porque, atrair um cliente geralmente custa entre 8 a 10 vezes mais do que manter a fidelidade de um cliente já existente (...) ele já teve uma experiência anterior positiva, então fechar uma segunda venda é mais simples e acima de tudo requer menos investimento (Lepage, 2018).

**“A retenção de clientes é uma alternativa muito mais econômica capaz de aumentar a lucratividade por envolver um menor número de recursos despendidos no esforço de abordagem ao cliente, como também por aumentar a participação, desenvolvimento e criação de valor percebido pelo cliente. Conquistar novos clientes envolve maiores gastos com publicidade, promoções e vendas, além dos custos fixos de inicialização de transferências”.<sup>5</sup>**

Para Gomes (2002) a fidelização só é possível “através do conteúdo que cada um dos meios tem, em função das necessidades do consumidor em cada um dos casos. Organizando ideias e conceitos de forma inovadora, para que através de um ou outro meio se possa despertar interesse junto do consumidor (...)”.

Para que se realize um plano de fidelização é necessário “captar, convencer e conservar”.

Um programa de fidelização pressupõe a existência de quatro etapas:

- 1ª) Conhecimento: O cliente deve possuir um conhecimento profundo sobre o produto/marca;
- 2ª) Experiência: Caso a experiência seja positiva, o cliente volta a procura-la;
- 3ª) Relação: Apenas somos leais de quem somos próximos;
- 4ª) Fé: Os clientes devem acreditar na marca e no produto.

Os programas de fidelização pretendem em termos gerais como a criação de uma relação duradoura, mutuamente vantajosa, baseada numa troca de informação e recompensas.

Neste sentido, é fundamental que as empresas possuam informação (disponível na base de dados), que invista nos clientes, que individualizem e personalizem as ofertas, interajam de maneira sistemática com os clientes, integrem os clientes no processo de criação de valor e que façam os possíveis para criar uma relação única e distinta com cada cliente.

Para a fidelização dos clientes, Steffen (2009) sugere algumas medidas que podem contribuir no processo de aquisição de um produto ou serviço: a oferta de brindes aos

---

<sup>5</sup> Adaptado de Rosa, Fernando in “Canais de atendimento eletrônico e satisfação, retenção e rentabilidade em bancos (Tese Doutorado, São Paulo, 2001).

clientes no ponto de venda; demonstrar empatia e interesse na resolução de dúvidas e comunicar de forma clara e direta e demonstrar preocupação, sobretudo perante uma reclamação.

Estas medidas permitem a fidelização dos consumidores e são o resultado da cultura organizacional que deve acima de tudo ser orientada para a qualidade, a competência e a satisfação.

Kotler (2000) reforça que manter e fazer crescer os clientes já existentes é uma tarefa prioritária em relação à captação de novos clientes. De acordo com o autor existem três processos importantes na retenção e fidelização de clientes:

- 1) Localizar interessados: através de anúncios, correio direto, telemarketing e feiras.
- 2) Dar a melhor atenção possível ao consumidor: gestão da base de dados de clientes e pessoas interessadas.
- 3) Conservar e fazer crescer os novos clientes: exige perceber a importância de manter e fazer crescer os clientes.

A Fidelização corresponde ao processo pelo qual recebemos a simpatia dos clientes. Segundo Pérez (2013), “a Fidelização dos clientes configura-se como uma estratégia de Marketing ao redor dos valores percebidos pelos clientes do produto ou serviço oferecido pela empresa”.

Para Gronreas (2016) as dimensões a fidelização são essencialmente duas: o valor percebido e o vínculo efetivo. Neste sentido, é fundamental abordarmos o conceito de valor do ponto de vista do cliente, uma vez que este consiste no conjunto de benefícios que a empresa promete entregar (Kotler, Keller, 2012).

Para além de acrescentar valor, os produtos ou serviços oferecidos devem promover a satisfação. De acordo com Kotler (2006) “ as organizações que pretendem conquistar, manter e/ou fidelizar os consumidores devem ter em atenção o nível de satisfação dos mesmos para com os produtos ou serviços que comercializam, não devem supor que um cliente fiel está garantido e devem incentivar os seus clientes e passar feedback”.

Devem assim categorizar os clientes de acordo com o seu *status* de fidelização, que segundo o mesmo autor podem ser clientes convictos (compram sempre no mesmo

lugar), clientes fieis convictos (fiéis a duas ou três marcas referentes ao mesmo artigo) e clientes infieis (não são fiéis a nenhuma marca), (Kotler, 2000).

Ao longo dos tempos, as empresas tem vindo a desenvolver produtos que atingiram um longo alcance no mercado e outros com um ciclo de vida muito curto, praticamente inexistente. Para contrariar este problema, é necessário que estas entendam o que levou a que o produto não tivesse tido o alcance pretendido, se pela falta de qualidade do produto em si ou se pela falta de “simpatia” por parte dos consumidores.

A fidelidade de base de clientes, é frequentemente o valor da marca. Se os consumidores compram tendo em conta os atributos, o preço e a conveniência, desvalorizando o nome da marca, haverá pouco valor associado. Se compram independentemente das promoções ou atributos superiores dos concorrentes, existe um valor substancial na marca.

Para analisarmos o nível de fidelidade do consumidor, podemos recorrer à pirâmide de fidelidade e a partir daí adaptar a estratégia de marketing. A pirâmide da fidelidade (Aaker, 1994) agrupa os consumidores em quatro tipos, sendo eles: o cliente comprometido, e que, como tal ocupa o topo da pirâmide, seguindo-se aqueles que gostam da marca e a consideram amiga, o cliente satisfeito, que compra com regularidade e não tem razões para mudar e por ultimo aqueles que são sensíveis ao preço e que não tem fidelidade à marca.

A fidelização dos consumidores é muitas vezes confundida com a lealdade. Isto porque são ambas o resultado de uma relação duradoura, mutuamente vantajosa, baseada numa troca de informação e recompensas. Esta permite reduzir a rotação de clientes, os custos de gestão de clientes, os custos de recrutamento, os custos de recuperação, os custos de aquisição, as reclamações e a incerta e assegurar a permanência e crescimento de negócios.

Esta constitui um grande desafio do marketing e deve considerada uma prioridade. Neste sentido, existem fatores fundamentais que contribuem para a fidelização, tais como, a amabilidade e bom trato, a compreensão, a honestidade, o interesse pelo cliente, a criatividade e o grau de eficácia em resolver as questões.

Em suma, a fidelização procura construir laços de relacionamento, de forma a reter os clientes. Como tal “A fidelização e rentabilização do cliente ocorrerão á medida que a

empresa for capaz de compreender as necessidades específicas de cada cliente individual. Para isso é necessário que as empresas desenvolvam uma relação de aprendizagem com o cliente para melhor atendê-lo” (Barreto, Crescitelli, 2013).

## CAPITULO III

### 3- Atendimento

O atendimento corresponde ao primeiro passo no ato de venda e caracteriza-se por ser uma imagem de marca para todas as empresas. A importância dada ao atendimento surgiu na idade média e foi-se desenvolvendo e enriquecendo, sendo hoje uma das principais preocupações de todas as empresas.

A este processo está associada uma postura correta por parte do colaborador que deve fazer os possíveis para entender o cliente, de forma a identificar aquilo que este pretende. Isto pressupõe a existência de uma forte ação de comunicação da sua parte.

As técnicas de comunicação assumem assim um papel fundamental, já que se espera um comportamento assertivo e uma linguagem coerente por parte dos colaboradores, que não ponha em causa a credibilidade e o nome da empresa.

Para além da postura que deve ser adotada pelo, as relações humanas desempenham um papel fundamental na promoção de um ambiente de trabalho agradável. É essencial que se trabalhe em harmonia com os colegas, evitando fazer quaisquer distinções.

De acordo com Garcia e D’Ella (2005) “Para a secretária, as relações humanas definem-se geralmente como a capacidade de se relacionar positivamente com as pessoas com quem ela trabalha. Um bom relacionamento humano com o executivo é evidentemente indispensável para o bom desempenho profissional dela. O primeiro passo para isso é compreender que o executivo é uma pessoa, é um indivíduo”.

Neste sentido, podemos considerar que a existência de um ambiente agradável interno influencia a forma como o serviço de atendimento é prestado. Colaboradores satisfeitos e que mantêm um bom relacionamento com os colegas demonstram-se mais á vontade e confiantes junto do cliente.

### 3.1- Importância do atendimento

Com os avanços tecnológicos tem-se assistido a uma degradação no atendimento, que passou de uma postura humana, para uma postura mais robótica.

Estas mudanças resultaram do processo de industrialização, marcado pelo aparecimento de máquinas e de serviços *self-service* que vieram substituir quase na totalidade a mão-de-obra existente. Isto teve repercussões na economia, nomeadamente no aumento da taxa de desemprego.

A preocupação com o atendimento e com a imagem de marca da empresa surgiu na idade média e foi-se desenvolvendo e enriquecendo através dos séculos, sendo hoje uma das principais preocupações das empresas.

Em 1991, Walker definiu aqueles que considerou como os “dez mandamentos de um bom atendimento”. No entanto e face ao aumento crescente da concorrência, estes vieram a ser objeto de reformulação.

Ainda assim e de acordo com o autor os mandamentos a seguir são:

- 1- Atenda bem todas as pessoas- supere uma eventual má impressão inicial que o cliente, por ventura, tenha causado: sorria! Seja cortês e paciente utilizando sempre o tratamento “senhor” e “senhora”;
- 2- Atenda de imediato- não deixe o cliente á espera. Aja com rapidez.
- 3- Dê atenção ao cliente- o cliente mais importante é o que está á nossa frente;
- 4- Mostre boa vontade- o cliente precisa de ver em nós o interesse em satisfazê-lo;
- 5- Preste orientação segura- primeiro é necessário identificar a necessidade do cliente e depois, de maneira segura, dar as devidas orientações.
- 6- Utilize vocabulário do cotidiano- utilização de palavras de fácil compreensão;
- 7- Não dê ordens;
- 8- Não discuta com o cliente;
- 9- Fale a verdade;
- 10- Crie e sugira soluções;
- 11- Tratar adequadamente, procurar soluções que satisfaçam as suas necessidades.



Neste sentido e de acordo com o Performance Reserarch Associates (2008) “atender bem consiste em muito mais do que ser cortês. O primeiro fundamento é compreender o que é um bom atendimento do ponto de vista do cliente”, de forma a apresentar um serviço de qualidade.

Para Carneiro e França (2017) o atendimento excelente é aquele no qual o cliente sente vontade de utilizar novamente os serviços da empresa, uma vez que tem a certeza de que as suas necessidades vão ser atendidas.

Este processo constitui um fator de sucesso para as empresas, por corresponder á forma pela qual é transmitida informação ao consumidor e onde o colaborador para além de informar dá-se a conhecer, aproximando-se dos clientes para criar relações autênticas. Este processo caracteriza-se assim por apresentar uma vertente mais humana do serviço.

Isto constitui um aspeto fundamental capaz de contribuir para atrair, reter e fazer crescer os clientes. Paiva *et al* (2009) afirmam que “as empresas além de atrair novos clientes, devem conquistar a lealdade dos que têm, pois consumidores mais leais aumentam o faturamento da empresa”. Perder um cliente, corresponde á perda de compras futuras.

De acordo com Fernandes (2018) “apesar de esta ser ainda uma profissão desvalorizada na sociedade, os profissionais do atendimento desempenham um papel fundamental, já que são estes que garantem a qualidade do relacionamento entre clientes e empresa. Como tal, este deve ser recompensado por isso, sendo-lhe acrescentado valor”.

Kotler (2000) também veio definir na sua obra aquelas que considera como as 6 regras fundamentais no atendimento, que devem ser seguidas pelas empresas: criar um relacionamento com o cliente; escutar as necessidades do cliente; resolver os problemas rapidamente; conhecer a fundo os produtos e serviços oferecido; evitar respostas inconclusivas e superar as expetativas dos clientes.

Em suma, podemos considerar o atendimento como a chave de qualquer produto ou serviço, uma vez que por si só não é suficiente apresentar algo ao consumidor, mas sim apresentar-lhe algo com consciência, seguro de que será uma mais-valia para si.

Dada a importância e complexidade do processo, isto pressupõe a existência de três fases de atenção ao cliente, que correspondem aos procedimentos ágeis e flexíveis adotados.

A primeira fase diz respeito á realização de pedidos, onde o colaborador deve fazer uma recolha dos dados do cliente (nome, numero de cliente, data da entrega, referências, entre outros) e é possível através do meios disponíveis, sendo eles telefone, *e-mail* ou pessoalmente.

A segunda fase diz respeito á solicitação de informação através dos meios acima referidos, para que seja feita uma análise eficiente ao problema existente.

Por último, temos a gestão de reclamações ou queixas que deve servir para todo o tipo de reclamações. Na hora de transmitir uma reclamação, há que ter em conta a quem se dirigem as reclamações, quais os dados que devem ser solicitados aos clientes, definir a relevância da reclamação, categorizando-a, dispor de formulários de reclamação e possuir um serviço pós-venda.

É através das reclamações que o prestador de serviços entende o que está mal e do que é que o cliente menos gosta, de forma a agir de acordo com aquelas que são as suas expetativas e necessidades (Soares, 2011).

### **3.2- Princípios do comportamento no atendimento**

O atendimento é uma marca de excelência e como tal, as empresas devem demonstrar preocupação não só com a qualidade do produto em si, como também com a qualidade do atendimento.

É importante que o colaborador que vai efetuar o atendimento tenha a consciência de que muitas das vezes a venda não é efetuada pela necessidade, mas sim pela experiência vivida. O verdadeiro objetivo do atendimento consiste em realmente satisfazer clientes, e não em efetuar vendas. As vendas são a consequência direta da satisfação do cliente.

De acordo com Lindon *et. al* (2008) “as pessoas que estão em contato com o cliente tem um papel duplo no desempenho das suas funções. Estes devem defender os interesses da organização que representam atuando de acordo com a sua estratégia e linhas de orientação, mas sempre em conformidade com os interesses do cliente, proporcionando-lhe uma experiência inesquecível para que tenha vontade de voltar a comprar”.

Neste sentido e de acordo com a obra “Saber acolher os clientes “ de Jean- Charles Fauque podemos referir quatro etapas que o colaborador deve seguir de forma a proporcionar um bom atendimento ao consumidor: é necessário antecipar o atendimento acusar a recepção, saber fazer esperar e por fim conhecer e dar-se a conhecer.

A primeira etapa está relacionada com a forma como o espaço onde é efetuado o atendimento se encontra organizado, sendo que as instalações devem possuir um ambiente agradável, organizado e acolhedor e a porta do estabelecimento deve-se manter aberta e ser facilmente identificável a quem se aproxima. O colaborador deve transmitir a ideia de acolhimento e deve dirigir-se de imediato ao consumidor, cedendo-lhe a atenção que este necessita. Deve ainda usar uma insígnia com o seu nome e funções para que seja facilmente identificado.

O primeiro contato do cliente é potencialmente fundamental para determinação da satisfação e permite ao mesmo criar uma primeira impressão acerca da organização (Pereira, 2015). Quando o cliente é bem recebido desde a primeira vez que visita a empresa, há a hipótese de este retornar e se tornar fiel, já que a primeira impressão é bastante importante.

A segunda etapa diz respeito á recepção, ou seja, à abordagem que deve ser feita ao cliente. Deve-se evitar que o cliente sinta que passou despercebido, cumprimentando-o com um sorriso e dirigir-se a ele de forma a identificar de imediato o motivo da sua visita.

Esta etapa é considerada como uma das mais importantes no processo de venda, uma vez que o colaborador necessita de fazer o necessário para ultrapassar as barreiras impostas pelo consumidor, já que nesta fase inicial mostram um comportamento menos favorável.

A terceira etapa ocorre quando o consumidor não pode ser atendido de imediato. Devem assim ser criadas as condições necessárias para que este se sinta confortável enquanto espera pela sua vez, tais como, convidá-lo a sentar, fazer com que este esteja ocupado enquanto espera (mostrando-lhe brochuras, por exemplo) e ser o mais preciso quanto ao tempo de espera, evitando enganar.

Por fim, e já durante o processo de atendimento, o colaborador deve personalizar a conversa, conhecer o cliente e dar-se a conhecer e acima de tudo dedicar ao cliente um espaço de tempo proporcional á importância daquilo que o levou a deslocar-se ate ao

espaço. O relacionamento mais pessoal só é possível quando o colaborador se mostra atencioso, humano e desenvolve um diálogo menos informal, adotando uma postura mais descontraída.

Neste sentido, as empresas devem procurar alcançar a excelência no atendimento, já que o consumidor possui expectativas crescentes. Devem assim “ao atender lutar para exceder as exigências dos clientes, e isso envolve o ato de ouvi-lo” (Dobarro, 2001).

Segundo Stunck (2011) “uma loja de atendimento ao cliente deve estimular os cinco sentidos do consumidor, de forma a proporcionar uma experiência prazerosa e a despertar emoções no consumidor. O principal objetivo é o de realizar uma combinação dos elementos que compõem os nossos sentidos, destacando a importância das cores e da iluminação, a influência auditiva e a importância dos aromas, do tato e do paladar”.

As cores representam em traços gerais a identidade de uma marca, por permitir que esta seja facilmente identificável através de uma associação lógica. Estas “possuem uma linguagem cheia de códigos que podem vir a induzir determinados comportamentos, podendo provocar também sensações, como frio, calor, doçura, entre outros” (Ferracciu, 2008), e a “iluminação ou aspectos visuais tende a influenciar o ambiente através das cores, brilhos, tamanhos e formas” (Sutter, Plutarco; Parente, 2012).

Já a influência auditiva corresponde à utilização de músicas em espaços destinados ao consumidor, alternando o ritmo de acordo com a hora e a movimentação.

“A música tem grande poder sobre o ritmo de compra do consumidor, uma vez que a música rápida e alegre estimula o consumidor a apressar-se na sua escolha, induzindo-o a comprar rapidamente e a sair da loja. Já em horários de pequena movimentação é aconselhável e escolha de música calma e suave, pois esta influencia o consumidor a permanecer mais tempo na loja” (Ferracciu, 2008).

Os aromas tornam a experiência de compra agradável e tornam o espaço mais acolhedor. Este “(...) torna o ambiente de compras um lugar agradável e prazeroso, estimulando o bem-estar do consumidor e aumentando o seu tempo de permanência no local, estimulando o consumo (...)” (Biomist, 2016). O tato representa “o contato físico do consumidor com o produto torna-se indispensável no processo de decisão de compra, pois já é um hábito o consumidor querer pegar no produto para sentir a sua textura e

flexibilidade (Parente, 2000). Este comportamento provoca uma sensação de prazer no consumidor, mesmo antes da compra.

Ainda que a empresa não comercialize produtos para consumo, os consumidores valorizam a existência de diversos produtos (água, chá, café, entre outros) no local de atendimento, já que permite que se torne mais agradável o tempo de espera. De acordo com Santos (2016), “As atividades de degustação estimulam a venda do produto e tornam o processo de compra divertido e prazeroso, aumentando a satisfação do consumidor.

Estes aspetos estão relacionados com o *merchandising*, cujo objetivo é o de dar suporte à promoção de vendas, diretamente no ponto de venda ao destacarem o produto, promovendo o consumo.

De acordo com Freemantle (1994) existem 14 condições que fazem um bom atendimento ao cliente e que devem ser seguidas durante o processo, sendo elas:

- Cumprir a promessa (de que realmente vai prestar o melhor atendimento, de forma a resolver a questão);
- Atender o telefone em problema (evitando interromper outro atendimento que possa estar a decorrer);
- Capacidade de resposta em dois dias (no caso de serem contactados via e-mail ou se a questão necessitar de procedimentos que pressuponham um prazo mais alargado e não imediato no atendimento);
- Não exceder o tempo máximo de espera de cinco minutos (possuir os colaboradores necessários para evitar que o tempo de espera se torne demasiado);
- Atitude positiva (mostrar respeito pelo consumidor durante o atendimento, evitando mostrar falta de vontade em resolver a questão);
- Comunicar proactivamente (transmitir a ideia de que se está confortável a prestar o atendimento, no sentido de possuir os conhecimentos necessários acerca da questão em análise);
- Sinceridade (durante todo o diálogo, evitando causar a “dúvida”);
- Confiabilidade dos sistemas (mostrar que possui as ferramentas necessárias para possibilitar a resolução dos problemas do consumidor);
- Reparação rápida (arranjar uma solução rápida e eficiente);
- Envolvimento (comprometimento no atendimento);

- Domínio do atendimento (formação necessária de forma a prestar um correto e eficaz atendimento);
- Pequenos extras (possuir no local de atendimento ofertas simbólicas que melhorem o serviço);
- Atenção aos pormenores (dar atenção necessária ao cliente, de forma a memorizar as questões abordadas por este);
- Aparência cuidada.

Em suma, o colaborador deve evitar ações como apatia, dispensa, frieza, condescendência, automatismo, livros de regras e jogos de “empurra”.

Em momento algum deve demonstrar desinteresse e transmitir a ideia de que está a prestar o atendimento com desinteresse. Deve acima de tudo ser amável e mostrar-se disponível para quaisquer esclarecimentos e questões que possam vir a surgir após o atendimento

### **3.3- Importância da Comunicação**

Genericamente, o senso comum entende que comunicar é pôr em comum uma informação, é partilhar uma opinião, um sentimento, uma atitude, um comportamento. Tudo isto, frequentemente, com o objetivo de convencer, persuadir (mudar de opinião, adotar um comportamento diferente).

Segundo Helfer e Orsoni (1996), “a comunicação ultrapassa a simples informação. Comunicar é transmitir informações com o objetivo de obter da parte do destinatário uma modificação de comportamento e de atitude”.

Já para Colin Cherry, comunicação significa “compartilhar elementos de comportamento ou modos de vida, pela existência de um conjunto de regras”. Assim, a comunicação entre os homens possibilita o entendimento entre ambos por meio de relações que possibilitam a nossa integração na sociedade.

“Por natureza, o homem é um ser social, preparado para viver em sociedade, capaz de conversar, transmitir conhecimentos, trocar experiências, evidenciar gostos e capacidades, contar medo, anseios e paixões, etc. Isto leva-nos a estabelecer com os

outros um conjunto de relações, das quais resulta a nossa integração num conjunto relacional extremamente complexo, que permite a satisfação de uma gama de necessidades que sentimos em todos os momentos das nossas vidas”. (Caetano; Rasquilha, 2004)

“A má comunicação traz desgastes nas relações, agressões verbais, perda de tempo com retrabalho, mal entendidos, suscetibilidades afetadas, perda e motivação e stress. Liderar é comunicar, para atingir os objetivos da empresa (Martiniano, 2007).

Como tal, a comunicação torna-se mais eficaz de acordo com a importância do emissor. Este deve transmitir uma mensagem congruente, simples, clara, precisa, de fácil compreensão, e repeti-la as vezes necessárias para que seja memorizada.

A comunicação é, sem dúvida o meio mais valioso que um gestor pode possuir. É a relação entre ideias e ação, o processo que gera lucro. Comunicar com eficácia concentra-se nos processos envolvidos na comunicação empresarial e, em particular, nas formas de se tornar mais eficiente, ganhando mais conhecimentos e mais capacidades enquanto comunicador.

Segundo Gil (2001) “comunicar-se constitui habilidade requerida de todos os profissionais que exercem funções gerenciais, principalmente dos profissionais de recursos humanos, pois na maioria das atividades que exercem, necessitam exprimir-se oralmente ou comunicar-se com uma ou mais pessoas”.

A comunicação apresenta inúmeros propósitos sobretudo no contexto organizacional:

- Permite aos gestores interagir com os seus superiores, subordinados, colegas, clientes, fornecedores, entre outros;
- Permite-lhes obter informação junto das entidades e proceder á sua disseminação;
- Facilita a coordenação do trabalho dos diferentes membros da organização;
- Permite aos subordinados fazer chegar as suas opiniões, propostas e reclamações junto dos superiores;
- Permite a realização de reuniões que promovem a tomada de decisão através da partilha de informações e conseqüente análise das opiniões;
- Incrementa o envolvimento das pessoas dentro da organização e permite a interação e integração social.

Desta forma, podemos assumir a comunicação como um processo fundamental nas organizações, de forma a alcançarem os seus objetivos comuns. Esta deve ser de carácter formal e informal, de acordo com o pretendido.

A comunicação interna desempenha diversas funções, tais como: motivar os colaboradores e criar um clima adequado de cooperação, informar e dar os dados necessários para a tomada de decisão e definir as metas e objetivos da organização.

No contexto organizacional, podemos destacar a comunicação utilizada pelas empresas como forma criativa. Esta está associada a comunicação de acordo com as ideias, ou seja de acordo com os conceitos e as abstrações.

Nos dias de hoje, o mais importante não é a mensagem a transmitir, mas sim a forma como a transmitimos e nos destacamos da concorrência. Neste sentido, este potencial criativo da comunicação oferece-nos a oportunidade de influenciarmos e transformarmos cada uma das outras pessoas, bem como a forma como elas encaram a realidade.

Podemos destacar neste âmbito, campanhas desenvolvidas por grandes marcas, que apelam às sensações e emoções, de forma a conseguirem chegar com mais facilidade ao público-alvo, cumprindo assim o propósito da campanha. Estas transmitem acima de tudo novas e inesperadas maneiras de ver o mundo e a realidade.

Neste sentido, é fundamental ter em atenção as barreiras existentes neste processo. Devemos ter em conta fatores associados ao contexto (lugar e momento escolhido), à mensagem e ao canal utilizado (onde podem surgir ruídos que interferem ou distorcem a mensagem transmitida), ao emissor e recetor, bem como as suas características individuais, à forma como é transmitida a mensagem e aos fatores associados com a interpretação da mensagem, destacando a importância do feedback por parte do recetor, que define se a mensagem foi transmitida de forma adequada ou não.

Estas barreiras podem assim ser divididas em três grandes grupos: barreiras físicas, intelectuais ou psicológicas.

As primeiras estão associadas aos condicionamentos que existem nos meios físicos onde se desenvolvem os processos de comunicação, a segunda é a forma como o recetor analisa a mensagem de acordo com os conhecimentos que possui e com os que foram



transmitidos durante o processo de comunicação e o terceiro com importância que o receptor dá à mensagem transmitida, sobrepondo as suas ideias.

Em ambos os casos é fundamental que os elementos demonstrem empatia (capacidade de pôr-se no lugar do outro) e assertividade (expressar ideias de forma aberta e sem medos).

As empresas e as instituições têm à sua disposição várias ferramentas de comunicação. Devem adotar aquelas que lhes permitem criar uma relação entre a marca e o consumidor, assim como, influenciar a atitude do mesmo face à marca.

A forma como o consumidor reage depende do seu grau de interesse face à mensagem veiculada, do tipo de compra e do estágio do processo de decisão de compra em que se encontra. É também através da comunicação que os colaboradores podem ficar a conhecer as perceções e expectativas do consumidor em relação a determinada organização.

### **3.4- Atendimento presencial versus atendimento telefónico**

Os profissionais do atendimento interagem com a emoção do cliente, esse sente-se importante quando bem atendido e dececionado ao ser tratado como estatística. Pretendendo mais que uma troca comercial, deseja um atendimento com qualidade e uma relação de proximidade com o prestador de serviço (O. Netto e Damini 2011; Ferreira 2012).

As novas tecnologias permitiram o acesso a instrumentos mais efetivos na defesa dos direitos dos consumidores que podem vir a denegrir a imagem de uma empresa, caso o consumidor tenha ficado insatisfeito. Ainda assim, também podem ser utilizadas para avaliar um atendimento de excelência.

A postura adotada pelos colaboradores durante o atendimento influencia a imagem que o cliente cria em relação à empresa, o que pode vir a ter repercussões negativas aquando a transmissão de feedback. Neste sentido, o colaborador não deve assumir nenhum comportamento que ponha em causa a integridade do cliente, nem a imagem da empresa.

A eficácia no atendimento ultrapassa características pessoais natas e é uma técnica que se aprende e aperfeiçoa constantemente (Mattiello, 2001). Todos os clientes esperam encontrar os colaboradores certos, atenciosos, ágeis e preparados para resolver as suas questões.

Durante todo o processo de atendimento, independentemente da forma como é prestado (quer telefónico ou presencial) deve manter o cliente informado, ao invés de omitir informação, para evita quaisquer tipos de desentendimentos.

Slack, Brandon-Jones e Johnston (2015) ressaltam a importância do desempenho em atingir os fins propostos para o processo. Como tal, os objetivos devem estar vinculados e devem estabelecer critérios básicos para a sua avaliação: 1) qualidade; 2) velocidade; 3) confiabilidade; 4) flexibilidade e 5) custo.

Um dos fatores fundamentais no atendimento e alocado essencialmente ao atendimento presencial é o estabelecimento, bem como a sua disposição. O estabelecimento deve estar transformado num centro de informação para que o consumidor se mantenha ocupado e satisfeito em relação ao tempo de espera.

Neste sentido e de forma a proporcionar um momento agradável no momento do atendimento, muitas empresas optam por promover espaços personalizados de atendimento ao cliente, onde para além de terem as ferramentas necessárias para que estes acedam a toda a informação acerca dos produtos no ato de espera, tem ao seu dispor comodidades.

O atendimento presencial é considerado a forma de atendimento mais frequente por se considerar muitas das vezes do ponto de vista do cliente que existe uma maior probabilidade de que o problema seja resolvido de imediato.

Este consiste num “frente-a-frente” entre o cliente e o profissional que o atende, que deve acima de tudo demonstrar competências (informações detalhadas), disponibilidade (para que o consumidor não se sinta abandonado), legitimidade (através do respeito, cortesia e imparcialidade, evitando quaisquer tipos de comportamento que demonstrem discriminação) e flexibilidade.

Podemos considerar estas características como aquelas que devem estar alocadas a um profissional de atendimento e devem ser transmitidas nos momentos iniciais do atendimento.

O atendimento telefónico surgiu no final dos anos 20 e é considerada uma forma de atendimento eficiente e rápida que permite criar um elo entre a empresa e o cliente. Este considera-se muitas vezes como a forma de se iniciar o contato entre ambos e deve acima de tudo transmitir uma imagem profissional, de eficácia e capacidade de organização.

Como tal, e de acordo com o Manual de Boas Práticas do Município de Mirandela (2011), “o atendimento telefónico deve transmitir uma imagem profissional, de eficácia e capacidade de organização”. Como tal, quem presta o atendimento telefónico deve transmitir segurança e motivação e demonstrar que realmente está a ter o cuidado de escutar o cliente, já que são estes profissionais que promovem os produtos e serviços da empresa, respondem a reclamações e dão esclarecimentos.

É assim fundamental que estes profissionais conheçam detalhadamente os produtos e serviços oferecidos pelas empresas e uma formação sólida que lhes permita interagir de forma consistente com os seus clientes (Molina, 2009).

A sua essência consiste na existência de colaboradores que rececionem e efetuem chamadas, em locais denominados por *call centers*, cuja origem foi nos anos 60, nos Estados Unidos. De acordo com Bretze (2002), o *call center* corresponde á estrutura dentro de uma empresa responsável pelo atendimento e relacionamento com os clientes, através de meios remotos, como sejam telefone, fax, e-mail's ou correios.

É fundamental que estas equipas possuam um guião de vendas, perguntas e respostas padrão, informação acerca dos produtos, dos preços e da concorrência e um conhecimento do cliente.

**“O atendimento via telefone é um importante diferencial no relacionamento com os consumidores, seja num *Call Center*, escritório ou em qualquer empresa que ofereça esse meio de comunicação direta com o cliente. Isso porque a maneira como o consumidor é tratado influencia diretamente na sua percepção quanto à organização que ele escolhe para adquirir um produto ou lhe prestar um serviço, e, portanto quanto melhor for esse contato, melhor a imagem e os resultados da empresa diante do seu público-alvo”.**<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> Marques, 2018.

Existem algumas medidas simples que podem proporcionar melhorias no atendimento ao telefone de forma a transmitir a ideia de um serviço mais eficiente e distintivo.

Para Molina (2009), essas medidas correspondem aos procedimentos adotados pelos colaboradores durante o atendimento, cujo objetivo é o de melhorar o contacto entre a empresa e o cliente, sendo elas:

*Tabela 1: Como atender as chamadas dos clientes e efeito no cliente das atitudes do colaborador*

<b>Atitudes do colaborador</b>	<b>Efeito no cliente</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Identificar-se e utilizar o nome do cliente</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Sente-se importante e único;</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Assumir a responsabilidade pela resposta</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Sente-se importante e único;</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Sorrir e ser sincero</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Profissionalismo e eficácia da empresa</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Manter o cliente informado</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Simpatia e cordialidade e eficiência.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Não apressar a chamada</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Respeito e empatia</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Ter as informações á mão</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Profissionalismo e rapidez na resposta.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Estabelecer objetivos com a pessoa que liga</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Simpatia e organização</li></ul>

*Elaboração com base nas informações de Molina (2009).*

Mais do que atender, deve-se atender bem e exige um cuidado por parte do colaborador, independentemente do serviço que presta. Ainda que a grande maioria das empresas foque o atendimento ao balcão, o atendimento por telefone é cada vez mais utilizado, tanto pelas empresas, como pelos clientes, por se considerar mais cómodo.

A implementação deste serviço por parte das empresas apresenta vantagens sobretudo ao nível de custos. Ainda assim, também é vantajoso para o cliente, por evitar deslocações e por permitir que estes optem pela forma de contato que mais lhe convier.

### 3.5- Qualidade no atendimento

A qualidade no atendimento corresponde a um fator de crescimento empresarial, uma vez que ao atender às expectativas do consumidor, permite melhorar a sua imagem perante os seus concorrentes. Como tal, é considerada uma peça chave da organização, caracteriza-se por ser um elo de ligação entre as partes e corresponde já a uma necessidade de sobrevivência.

De acordo com Brito *et al* (2000), a qualidade corresponde a um processo de “excelência, valor, conformidade com as especificações, adequação ao uso, prevenção do perder, ir ao encontro das expectativas do consumidor”. Já Marques (2010) afirma que para os clientes “exceder as suas expectativas é a mais relevante definição de qualidade”.

As empresas e organizações públicas precisam proporcionar um atendimento de qualidade, com o objetivo de satisfazer os seus clientes, observando-se que a qualidade no atendimento é a principal fonte de satisfação dos consumidores. As organizações devem trabalhar para que esta satisfação seja alcançada, uma vez que ela proporciona a fidelização dos clientes. “Para uma fidelidade a longo prazo, uma organização precisa de expandir continuamente o valor intangível dos serviços ou produtos que oferece ao seu cliente” (Ribeiro, 2008).

Kotler (2003) ressalta que numa empresa a tarefa mais difícil é a de satisfazer e fidelizar o cliente, o que exige que procurem melhor o atendimento, investindo em pessoas que tenham como prioridade o cliente, evitando falhas que possam prejudicar os resultados das empresas. Como tal, um atendimento de qualidade pressupõe a existência de uma equipa de profissionais competentes, responsáveis e delicados, prontos para receber o cliente com toda a integridade e respeito que merecem.

As organizações devem estar conscientes do papel daquele que presta o atendimento, de forma a promoverem o uso de canais que permitam obter com facilidade a consulta e esclarecimento de dúvidas, já que o atendimento e a qualidade do mesmo ainda estão muito vinculados a quem presta o serviço.

A empresa são os seus colaboradores e como tal, tê-los satisfeitos e comprometidos com os resultados é de fundamental importância para os mesmos, para que se mantenham competitivos no mercado.

Neste sentido, Braga *et al* (2014) vem afirmar que “para que se tenha uma boa qualidade no serviço, a organização deverá promover treinamentos adequados para que os colaboradores desempenhem as suas funções com habilidades e prestem um ótimo atendimento.

Isto exige que as empresas invistam numa cultura para a geração de políticas inteligentes e para a gestão dos colaboradores. O objetivo é que estes estejam comprometidos com a empresa, e não apenas subordinados, o que exige conquista por parte da empresa.

Caso isto não se verifique, o cliente externo não tem a oportunidade de ser bem atendido, e facilmente vai para a concorrência.

Cabe assim ao departamento de recursos humanos a função de reunir as condições necessárias para que os colaboradores ofereçam um atendimento de qualidade, recorrendo a processos de treino, que correspondem na sua maioria a formações específicas, realizadas com alguma regularidade.

O principal objetivo é o de capacitar os colaboradores de um maior conhecimento específico da atividade e visa obter um maior grau de profissionalismo do serviço e transmitir maior segurança ao cliente.

Para que se mantenha a qualidade do serviço, é fundamental que se vigie a qualidade em todos os aspetos, que se oiça a opinião de um observador de fora e que se oiçam os clientes, se tomem notas e se tenha em conta as suas sugestões.

Ainda assim, é evidente a deficiência da qualidade na área do atendimento ao cliente, o que pode fazer com que a empresa entre em dificuldades a médio prazo. Como tal, é necessário que a empresa tenha atenção aos resultados menos positivos e acompanhe se o cliente está ou não a ser bem atendido.

De acordo com Amaro (2002), são seis os motivos que levam a que o cliente abandone determinada marca ou empresa, visíveis na tabela apresentada.

A percentagem pode ter vindo a sofrer alterações mas com base na informação recolhida, os motivos mantem-se os mesmos.

## Atendimento para a Fidelização: Determinantes Fundamentais

Tabela 2: Motivos que levam o consumidor a "abandonar" a marca/produto.

1%	Por falecimento.
5%	Por mudança de endereço.
5%	Por amizades comerciais.
10%	Por maiores vantagens noutras organizações.
14%	Por reclamações não atendidas.
65%	Pela indiferença do pessoal, fraca qualidade no atendimento.

*Marketing de Relacionamento (2002)*

Como podemos verificar e com base na tabela demonstrada, o atendimento ao cliente determina é um dos fatores que determina ou não a permanência do mesmo.

No entanto existem outros fatores de análise, tais como o desrespeito ao cliente, demonstrado por comportamentos como a apatia e a frieza e a falta de acompanhamento ao cliente, de modo a avaliar a sua satisfação.

De acordo com Abdala (2008) “estatísticas indicam que mais de 90% dos clientes insatisfeitos com uma empresa nunca mais a voltarão a procurar e transmitem a sua experiência negativa com 10 a 17 pessoas próximas de si”.

Neste sentido, podemos afirmar que a felicidade e satisfação dos clientes apresenta-se como parte essencial para o sucesso da empresa. Chiavenato (2005) vem reforçar a necessidade de promover um atendimento de qualidade, uma vez que “no negócio, o atendimento ao cliente é um dos aspetos mais importantes, sendo que o cliente é o principal objetivo do negócio (...) que todo o negócio deve ser voltado para o cliente, sendo que só permanecerá se o cliente estiver disposto a continuar a comprar o produto/serviço”.

Caso o consumidor fique satisfeito com o atendimento, direciona o produto e serviço a outros e diminui o risco percebido por potenciais consumidores.

Albrecht (2000) “definiu momentos da verdade, ou horas da verdade, como o momento de contato entre o fornecedor do serviço e o cliente num evento específico no tempo, no qual o cliente entra em contacto com algum aspeto da organização e adquire uma impressão do seu serviço. São estes momentos da verdade experimentados pelos clientes que formam a imagem que eles terão do serviço prestado pela organização”.

Sendo assim, a percepção do cliente é formada em cada um desses instantes, em cada contacto estabelecido, o que transmite confiabilidade no serviço, fator indispensável para o sucesso das empresas.

### **3.6- Importância do departamento de atenção ao cliente**

O departamento de atenção ao cliente tem como principal objetivo gerir adequadamente a relação com os clientes. Como tal, deve manter e solidificar as relações existente entre empregados e clientes, já que isto constitui uma vantagem competitiva e vem reforçar a premissa de que “é mais difícil adquirir novos clientes, do que manter os já existentes”.

A existência de um departamento de atenção ao cliente transmite confiança ao cliente de que o seu problema/queixa vai ser resolvido, bem como o cuidado e a preocupação que a empresa demonstra face aos seus clientes, o que acaba por contribuir para a melhoria da sua imagem. Este departamento garante a satisfação das necessidades dos consumidores, entre as quais: realizar queixas, reclamações ou dar sugestões; expressar inquietudes ou dúvidas em relação ao produto ou serviço adquirido; requerer informação adicional e fazer uso do serviço técnico.

De acordo com Bernard J, e Paul H, os elementos da atenção ao cliente desenvolvem-se nos seguintes elementos ou funções e estão relacionados com as etapas do processo de compra (antes, durante e depois):

Antes do atendimento é fundamental conhecer a política de serviço ao cliente, para que possa ser reproduzida durante o processo, possuir uma estrutura organizacional adequada e um serviço de gestão e apoio.

Já durante o atendimento deve-se informar o cliente acerca da disponibilidade dos produtos existentes, ter conhecimento dos seus pedidos, ser coerente na informação transmitida, informar quais os meios de transporte, bem como dos procedimentos a adotar em caso de ser necessária a substituição de produtos.

Após o atendimento, é necessário tratar da instalação, da garantia e de possíveis alterações e reclamações e ter o cuidado de gerir as reclamações, queixas ou devoluções de produtos.



Estes elementos correspondem às expectativas do consumidor face ao departamento de atenção ao cliente, no que diz respeito às suas funções. Estes recorrem essencialmente a este serviço quando pretendem adquirir informações acerca dos produtos e em caso de avaria ou defeito de fabrico, proceder à reparação ou devoluções/substituição dos mesmos.

Rivas et al. (1999) “sugerem algumas ideias que precisam de ser desenvolvidas para que se preste um bom serviço ao cliente, tais como: a consciência de que o cliente é o mais importante; o colaborador deve oferecer mais do que o consumidor espera receber; a perceção do cliente é válida e anula a do colaborador; deve-se fazer uma avaliação individual da qualidade do serviço que cada um presta; deve-se escutar até o “silêncio” dos consumidores e se for possível cria-se um produto pessoa a pessoa, de forma a apresentar ao consumidor uma oferta personalizada”.

Este departamento deve acima de tudo oferecer fiabilidade ao cliente e ter uma capacidade de resposta ágil e rápida. Deve ser constituído por uma equipa de profissionais motivados que respeitem a tarefa que desempenham e que prestem um atendimento ao cliente que vá ao encontro com o estabelecido: com dignidade, simpatia e compreensão.

De acordo com o Manual de boas práticas do atendimento do Município de Alfândega da Fé (2008), “Todos os cidadãos têm direitos indiscutíveis e inalienáveis, consagrados na Declaração Universal dos Direitos Humanos e garantidos pela Constituição da República Portuguesa. Assentam fundamentalmente num conjunto de valores como o respeito pela dignidade humana, equidade/igualdade, ética e a solidariedade”.

Os colaboradores constituem assim um fator vital na gestão da satisfação. Como tal, é necessário que disponham das competências necessárias para responder às questões que possam vir a ser colocadas (informações acerca dos produtos e serviços oferecidos pelas empresas) e que possuam conhecimentos ao nível das tecnologias e sistemas de gestão de informação.

É fundamental que estes se mantenham motivados e satisfeitos, o que pode ser concretizado mais facilmente através de um sistema de incentivos e renumeração em função do trabalho desempenhado e das horas efetuadas. De acordo com Marques (2012) “é fulcral perceber se os colaboradores leais são a chave da fidelização de clientes”.

Os colaboradores que estão em contacto com os clientes constituem a “primeira e única representação da organização aos olhos dos clientes” (Verghese et al, 2015). Como tal, “os seus comportamentos influenciam as perceções de qualidade do serviço e da satisfação relativamente à organização” (Sousa e Coelho).

“Se a satisfação provoca fidelidade, o descontentamento desencadeado por desempenhos aquém das expectativas leva à deceção e pode dar origem a reclamações, que podem evoluir até processos legais ou boicotes, colocando em risco a vida da empresa” (Dubois, 1993). A satisfação é assim considerada como um preditor das intenções de recompra dos consumidores, constituindo um grande passo para a lealdade.

“As falhas na qualidade da prestação de um serviço existem e podem ocorrer quando se verifica uma inconcordância entre as expectativas do cliente a forma como foram tratados” (Lovelock e Wirtz (2007)

Uma queixa de um cliente pode constituir um problema, mas também uma oportunidade. Se o cliente que se queixa for tratado inadequadamente, pode converter-se numa ameaça para toda a empresa, mas se, em contrapartida for tratado de forma correta, pode representar importantes vendas futuras.

As queixas devem ser tratadas com o máximo de eficácia, de forma a reter o consumidor, que de outra forma, trocaria de fornecedor de imediato e devem acima de tudo ser encaradas como uma proposta de aperfeiçoamento do trabalho desempenhado.

Toschohl e Franzmeier (1996) propuseram alguns passos fundamentais para o colaborador lidar com as reclamações dos clientes:

- O colaborador deve ter a capacidade de aceitar a responsabilidade de resolver aquela situação de crise ouvindo e encaminhando o cliente até à pessoa mais indicada para o ajudar naquela situação. É fundamental que o cliente seja acompanhado até que o seu problema esteja totalmente resolvido;
- O colaborador deve ser empático e mostrar-se preocupado com o problema do cliente, tentando colocar-se no seu lugar;
- O colaborador deve manter-se sempre calmo evitando exaltar-se ou ficar enervado. Muitas vezes, durante uma reclamação, o cliente poderá depositar todas as suas frustrações na pessoa que o está a atender, sem que esta tenha alguma culpa. É

fundamental que o cliente perceba que quem o está a atender está disposto a ajudá-lo a resolver o problema;

- Deve ficar claro que o colaborador que atendeu esta pessoa compreendeu a reclamação feita e que acompanhará o cliente até o problema ficar resolvido;
- O colaborador, em situação alguma, deve responder ao cliente de forma desadequada. Muitas vezes o cliente que reclama pode ter um discurso desadequado por estar num estado de espírito exaltado, mas o colaborador não deve nunca ripostar;
- O colaborador não deve nunca colocar em causa aquilo que o cliente está a dizer-mesmo sabendo que a afirmação dita pelo cliente que reclama está errada, o colaborador não deverá, em circunstância alguma, tentar provar o contrário. Deve concentrar-se sim, na recolha de informações para que se consiga resolver a situação o mais rápido possível;
- O colaborador não deverá, em circunstância alguma, censurar outro empregado envolvido na reclamação.
- O colaborador deve evitar ao máximo qualquer tipo de discurso que dê a entender que o cliente foi o causador da situação de crise.

Neste sentido, as organizações direcionadas para o cliente não devem tentar defender-se e transmitir a ideia de que estão certos e o cliente está errado. As organizações que tem a capacidade de ouvir o cliente são aquelas que sobrevivem.

Este departamento constitui uma mais-valia para as empresas e surge da necessidade de orientar a ação para o cliente. Como tal, as empresas pretendem assim aproximar-se do cliente e acima de tudo dar-lhe a consideração que este tanto deseja.

“A orientação para o cliente é um meio fundamental para garantir a sobrevivência e o crescimento das organizações” (Sousa e Coelho, 2013) e, “consiste no grau no qual uma organização e/ou os seus colaboradores concentram os seus esforços na compreensão e satisfação dos seus clientes” (Chih et al, 2009).

“Neste sentido, os colaboradores devem adaptar a sua comunicação aos interesses dos seus clientes, contribuem para o aumento da satisfação do cliente e para o desenvolvimento de uma relação cliente-organização positiva” (Sousa e Coelho, 2013).

### **3.7- Princípios da atenção ao cliente**

O Cliente é a pessoa mais importante para a empresa, e como tal deve ser tratado com o respeito e integridade que merece. Cabe às empresas, bem como aos seus colaboradores, assumirem uma postura correta face aos consumidores, agindo de acordo com aquilo que estes pretendem, de forma a conquistá-los.

Griffin (1998) defende que “Os clientes colocam a confiabilidade em primeiro lugar ao avaliar o atendimento. A confiança deve estar embutida nos produtos e serviços e no atendimento de todos os funcionários da organização”.

A satisfação do cliente é o primeiro passo para criar uma relação vantajosa para ambas as partes. Existem diversos fatores que contribuem para a excelência no atendimento e que promovem a satisfação do cliente tais como: a existência de funcionários informados e profissionais, simpáticos e atenciosos, que assumam as responsabilidades e cumpram com o prometido.

De forma a evitar um péssimo atendimento, as empresas devem evitar colaboradores que não saibam informar o consumidor, que demonstrem desinteresse e despreocupação, que desvalorizem o consumidor e o tratem como se fosse o responsável pelas falhas.

É ainda necessário entender que é a empresa que depende dos clientes, e não os clientes que dependem da empresa, logo as empresas existem porque existem clientes. Como tal e dada a sua importância, devem ver respeitados os seus sentimentos e emoções, de forma a proporcionar-lhes aquilo que estes pretendem.

Para avaliar a satisfação do consumidor, as empresas recorrem frequentemente a estudos de mercado. Estes consistem numa pesquisa de análise de mercado utilizada com o objetivo de avaliar a performance da empresa do ponto de vista do cliente, dando indicações que sustentam ações de marketing mais eficazes.

Neste sentido, Richard F. Gerson (2001) reforçou a existência de sete razões básicas pelas quais se devem realizar procedimentos de avaliação da satisfação de clientes, nomeadamente:

- 1- Permitem traduzir informações acerca das percepções dos clientes. Estes interiorizam as coisas de forma diferente, numa mesma situação e como tal é necessário identificar as percepções individuais de cada um.
- 2- Permitem determinar as necessidades, desejos, exigências e expetativas dos clientes. Desta forma conseguem entender a opinião que estes possuem acerca de determinado produto ou serviço que adquiriu, bem como o serviço que lhe foi proporcionado. Como tal, é possível entender-se aquilo que este exige da empresa, nomeadamente o que se espera durante o processo de venda, mais especificamente no atendimento.
- 3- Permite diminuir as distâncias, no que diz respeito por parte da percepção da empresa, a par das percepções e exigências do cliente. Estas divergências são: 1) entre o que a empresa pensa que o cliente quer e o que ele realmente quer; 2) entre o que o fornecedor pensa que o cliente comprou e o que o cliente percebe que comprou; 3) entre a qualidade que a empresa pensa estar a oferecer e de que forma o cliente entende o que está a receber; 4) entre a expetativa da qualidade do serviço do cliente e o desempenho real e 5) entre as promessas de marketing e a realidade.
- 4- Permite entender o que falta para melhorar a qualidade e satisfação do consumidor. Como tal, devem-se estabelecer padrões de desempenho aos colaboradores e posteriormente medir esse mesmo desempenho. Desta forma, permite entender de que forma a empresa está a evoluir, de acordo com aquilo que pretende alcançar, e quais as possíveis melhorias a adotar.
- 5- Permite melhores desempenhos e o aumento dos lucros. À medida que a qualidade aumenta, o número de consumidores também aumenta, o que permite que a longo prazo consigam aumentar o preço dos produtos.
- 6- Permite entender como está a empresa e como será no futuro. A opinião dos clientes acerca do presente que estes desenvolvam melhorias que satisfaçam os consumidores no futuro e qual a melhor estratégia a adotar.
- 7- Permite por em prática um processo de melhoria progressiva, de forma a acabar com as diferenças que possam existir entre o que o fornecedor pensa ter percebido e o que o cliente pensa ter recebido.

Após a análise da qualidade do serviço e da satisfação do consumidor, as empresas devem ser proactivas e iniciar de imediato o processo de gestão e do serviço, ao invés de serem reativas e esperar que as reclamações surjam antes de tomar qualquer decisão.

## CAPITULO IV

### 4- Fidelização

A fidelização não é uma técnica ou uma moda. Fidelizar um cliente implica aconselhá-lo e ser ativo e proactivo, de forma a entender o que este valoriza atualmente para que se possa adaptar a oferta.

Achig (2012) afirma que “a fidelidade gera um vínculo estreito com os usuários ao longo do tempo, o que se traduz em ganhos de longo prazo para a empresa”. Como tal, as empresas devem promover a satisfação do cliente através de uma oferta de qualidade que atenda às suas expectativas e ao valor do produto oferecido.

De acordo com Jones (2010) as empresas bem-sucedidas em manter altos níveis de fidelização de clientes apresentam algumas lições importantes sobre a fidelização dos clientes, sendo elas:

- 1) Um bom produto ou serviço será sempre a base para o desenvolvimento da fidelidade do cliente. Sem ele, nenhum programa para fortalecer o relacionamento de uma empresa com os seus clientes será bem-sucedido.
- 2) As empresas devem desenvolver produtos e serviços personalizados de acordo com o que os clientes individuais querem e não de acordo com o que as empresas estão atualmente preparadas para oferecer ou de acordo com aquilo que acham que os clientes querem.
- 3) Desenvolver a fidelidade do cliente deve ser um compromisso de todas as empresas. Todas as atividades da organização devem responder ao objetivo de criar valor para o cliente.
- 4) Reunir informações sobre os clientes não é tudo. Por mais sofisticada que seja a tecnologia da informação é simplesmente um instrumento para melhorar a qualidade do produto e do serviço para atender às necessidades individuais dos clientes.
- 5) O impacto económico do foco de uma empresa na fidelidade do cliente torna-se evidente apenas após um longo período de tempo. Portanto, a avaliação em longo prazo do comportamento do cliente é essencial.
- 6) Deve-se compreender o retorno sobre o investimento em iniciativas de fidelização.
- 7) Sem avaliação, uma empresa pode perder prematuramente o seu foco na fidelidade.

8) Nunca percam de vista as atividades dos seus concorrentes.

A fidelização corresponde assim a uma mais-valia para as empresas já que permite que estas mantenham os seus clientes e garantam resultados consistentes ao longo do tempo.

Majeau (2013) fez uma abordagem a este tema onde identificou aquelas que considera como as vantagens para as empresas ao investirem na fidelização de clientes: permite a redução de custos, aumenta o poder de negociação com os distribuidores, permite o aumento dos preços face à concorrência, facilita o lançamento de extensões de linha, graças à credibilidade já associada á marca, aumenta o ciclo de vida do cliente e a sua diferenciação junto de outras empresas.

Em suma, a fidelização é o resultado de um relacionamento satisfatório para o cliente, que permite às empresas aumentar o seu poder, de forma a conseguirem concorrer com as outras.

#### **4.1- Comportamento do Consumidor**

“O comportamento do consumidor é um conjunto de referências que servem de suporte para o conhecimento das culturas, valores, crenças e desejos. Para entender realmente como os consumidores tomam suas decisões de compra, as empresas devem identificar quem participa no processo de decisão e as pessoas que podem ser influenciadores ou usuárias” (Kotler, 1998).

Schiffman e Kanuk (2000) definem esta prática como o “comportamento que os consumidores adotam para comprar, usar e avaliar produtos ou serviços que visam satisfazer as suas necessidades”.

Kotler (2000) vai mais longe e vem acrescentar a esta definição que “o comportamento do consumidor não é algo simples de se compreender, uma vez que o cliente pode dizer uma coisa e fazer outra completamente diferente”.

Já Hawkins e Mothersbaugh (2010) definem o comportamento do consumidor como o “estudo dos indivíduos, grupos ou organizações e os processos que estes agentes utilizam para selecionar, assegurar, utilizar e dispor de produtos, serviços, experiências

ou ideias para satisfazer as suas necessidades e o impacto que estes processos tem no consumidor e na sociedade”.

Este estudo é importante para perceber o que leva o consumidor a escolher determinado produto em detrimento de outro com características e funcionalidades semelhantes. De forma a sustentar este fenómeno podemos referir diversos fatores de influência do comportamento, tais como as influências psicológicas; as influências pessoais; as influências sociais e as influências culturais.

Soloman (2008) vem reforçar que o comportamento do consumidor não está só associado às influências descritas anteriormente como o “modo como nos sentimos em relação aos outros ao verificarmos que estes possuem coisas que nós não possuímos, relacionadas com a compra e com o estilo de vida”.

Em 1954 Stone definiu uma abordagem do comportamento do consumidor, denominada “Orientação para a compra”, onde agrupou em quatro categorias as diferentes perceções de consumo, de acordo com a sensibilidade do preço, o alto nível de personalização no atendimento, os que apresentam preocupações com a repartição justa dos lucros e os que perspetivam a compra como uma obrigação.

Solomon em 2002 vem afirmar que “existe uma grande diversidade no comportamento, mas também semelhanças”. Estes dependem sobretudo de fatores de influência no consumo de serviços e produtos entre os quais os grupos de amigos, a rede de relacionamentos, a publicidade existente, a internet e a opinião direta de um grupo no qual estamos inseridos e com o qual mantemos ligações.

Larentis (2012) realça que o comportamento do consumidor difere de indivíduo para indivíduo, uma vez que não existem indivíduos iguais, e como tal é necessária a distinção e oferta de distintos tipos de produtos e serviços a públicos diferentes.

O comportamento do consumidor não é só influenciado, como também é um processo que passa por determinadas etapas até à tomada de decisão, o que corresponde ao antes, durante e depois do momento de compra. No quadro seguinte apresentamos aqueles que foram considerados como os cinco estágios do processo de decisão de compra.



Tabela 3 Etapas do comportamento do consumidor.

<u>1º etapa</u>	<u>2º etapa</u>	<u>3º etapa</u>	<u>4º etapa</u>	<u>5º etapa</u>
Reconhecimento da necessidade	Pesquisa de informação.	Avaliação de alternativas	Decisão de compra	Comportamento pós-compra

Soloman, Michael (2016)..

O primeiro estágio inicia-se quando o consumidor reconhece um problema ou necessidade, despertada pela necessidade normal de uma pessoa, associada a um estímulo interno (inerente á condição humana- fome, sede) ou externo (influência do meio social-propaganda, etc).

De acordo com Engel, Blackwell e Miniard (2000) é “o momento responsável pela ativação do reconhecimento de necessidade de consumo, que levará o consumidor a entrar no processo de tomada de decisão, que decreta a compra e o consumo”.

O segundo resulta da exigência por parte do consumidor em procurar informações e soluções para satisfazer a sua necessidade, recorrendo a fontes de informação (fontes comerciais, pessoais, públicas e experimentais). De acordo com Kotler (1998), podem-se distinguir dois estágios neste processo: “a procura de informação moderada e a procura ativa de informações”.

Neste sentido, Moog (2011) vem afirmar que “os consumidores tem um scâner de código de barras no bolso, isto porque com apenas um clique conseguem descobrir tudo o que querem saber: quais os ingredientes de determinado produto, as suas formas de utilização, os aspetos técnicos, o conteúdo e os detalhes por detrás dos produtos”.

Uma vez reconhecida a necessidade e após o levantamento de informação, passa-se para o terceiro estágio, onde o consumidor vai identificar as alternativas possíveis para a satisfação da sua necessidade, de forma a avaliá-las antes de tomar uma decisão.

Após terem sido identificadas todas as alternativas razoáveis, o consumidor deve avaliá-las antes de tomar uma decisão. Essa “avaliação pode envolver diversos critérios contra os quais cada alternativa é comparada” (Etzel, Walker, Stanton, 2001).

O quarto estágio diz respeito à decisão de compra e resulta da análise de critérios que os consumidores selecionaram para escolher os seus produtos ou marcas. Este está relacionado com fatores de risco que as empresas devem ter em conta, tais como a quantidade de dinheiro que o consumidor está disposto a gastar em função de determinado produto, a incerteza que se forma em torno da concorrência e a dimensão da autoconfiança do consumidor.

Por último, temos o comportamento pós-compra, que corresponde ao quinto estágio deste processo e pode ser considerado como um dos mais relevantes no processo de decisão de compra, já que influencia a repetição ou não do comportamento.

O consumidor compra quando as alternativas correspondem, o que corresponde a um resultado positivo face ao processo de compra. Este resultado pode ser significativo porque os consumidores guardam as suas avaliações, já que as mesmas tem impacto nas suas decisões futuras e podem servir como *feedback* (Blackwell, Miniard e Engel, 2005).

É possível que nem sempre o consumidor passe pelos cinco estágios do processo de decisão de compra. Kahneman (2011) sugere que “muitas das decisões económicas dos indivíduos são processadas de forma automática, onde nem todas as variáveis são processadas devidamente”.

Segundo Chaffey (2008) “as empresas devem fazer promessas claras, oferecer garantias em relação à segurança na entrega dos produtos, preços e tempos de resposta do serviço ao cliente, bem como entregar esse serviço através de um *site* simples, rápido, com preços competitivos e suportado por um excelente serviço ao cliente”.

O mesmo autor afirma que se devem ter em conta as seguintes motivações do cliente: o conteúdo (informação acerca dos produtos), a customização (conteúdos e ofertas específicas), a comunidade (existência de canais específicos para a troca de informação e opinião), a conveniência (facilidade em encontrar/adquirir), a escolha (variedade de fornecedores e produtos) e a redução de custos (ofertas *low price*).

Este processo está diretamente relacionado com a criação de valor, já que a oferta é bem-sucedida se proporcionar valor para o cliente, o que é possível analisar no serviço pós-venda, através do feedback positivo fornecido pelo consumidor.

De acordo com Zeithaml e Bitner (1988), o conceito de valor corresponde à “avaliação feita pelo cliente baseada na perceção e no balanceamento entre os benefícios

e os custos”. Estes autores definiram duas dimensões para este conceito. A primeira diz respeito ao conjunto de atributos tangíveis e intangíveis do produto, tais como a qualidade, a utilidade, a relevância e imagem de marca. A segunda inclui os custos monetários e não monetários como o preço, o tempo, o esforço e o risco envolvido na escolha.

Já Kotler (2000) afirma que “Os clientes formam uma expectativa de valor e agem com base nela. A probabilidade de satisfação e repetição de compra depende de a oferta atender ou não a essa expectativa de valor”.

Este conceito é bastante importante no marketing, já que corresponde ao resultado final de todo o processo. Se o desempenho de um produto for além das expectativas, o cliente fica altamente satisfeito, podendo repetir a compra no futuro, por sentir que esse produto foi de encontro com as suas necessidades, acrescentando-lhe valor; se se sentir insatisfeito tende a evitar a repetição do comportamento

Neste sentido, o valor pode ser visto como a combinação da qualidade, do serviço e do preço, denominada como a “tríade do valor para o cliente”, já que corresponde à combinação dos três fatores principais. A boa qualidade do serviço vem diminuir a importância do fator preço, uma vez que a satisfação do cliente torna este aspecto menos sensível no momento da decisão de compra.

Churchill (2000) afirma que o marketing voltado para o valor deve criar um valor para o cliente “As orientações tradicionais do marketing são no sentido da produção, vendas e marketing. A orientação para a produção centra-se em produzir bens e serviços eficientemente, informando os clientes sobre eles e esperando que os clientes os comprem. A orientação para vendas concentra-se em produzir os bens e serviços que eles dizem precisar e desejar e oferece-los a eles. O marketing voltado para o valor centra-se em compreender os clientes e ambientes, criar um valor superior para os clientes e, quando apropriado, construir relacionamentos duradouros”.

Mello e Leão (2008) defendem “três concepções de valor para o cliente: valor para o cliente (corresponde à avaliação feita pelo cliente da relação entre benefícios e custos percebidos); o valor do cliente para a empresa (valor que o cliente tem para a empresa durante o período de relacionamento e consumo) e o valor do cliente (inerentes à própria condição da existência humana nas suas relações sociais)”.

Para que uma empresa seja capaz de concretizar os seus objetivos é necessário que os seus clientes estejam satisfeitos, quer os externos como os internos. Para que tal aconteça, é fundamental que os colaboradores tenham presentes os valores que integram a declaração de princípios da empresa onde operam.

Tamayo e Borges (2001) definem valores organizacionais como sendo “os princípios ou crenças, organizados hierarquicamente, relativos a metas ou condutas organizacionais desejáveis que orientam a vida da organização e estão a serviço de interesses individuais, coletivos ou ambos”.

Os mesmos autores relatam que as empresas possuem três exigências fundamentais, sendo elas, a necessidade de contabilizar os interesses individuais e os coletivos uma vez que a relação entre indivíduo e grupo é inevitável; o estabelecimento de uma estrutura que faranta o alcance as metas e objetivos da organização e o relacionamento entre a organização e o ambiente físico e social.

De acordo com Tamayo e Oliveira (2004) e após o estudo da relação dos valores organizacionais com os valores pessoais básicos do individuo, propuseram uma estrutura para os valores organizacionais. Esta é composta por oito tipos motivacionais, cuja função é a de orientar comportamentos, sendo eles: a realização, a conformidade, o domínio, o bem-estar, a tradição, o prestígio, a autonomia e a preocupação com a coletividade. A concretização destes valores promove os consumidores de produtos á categoria de clientes fiéis, mantendo-se assim.

Em suma, o cliente/consumidor é um ser emocional e como tal espera ser influenciado de um modo positivo, memorável e emocional em todos os níveis da sua experiencia comercial. Desta forma, cabe às empresas criar as condições necessárias para que este processo acrescente valor ao consumidor, o que constitui um verdadeiro desafio já que depende essencialmente do conhecimento organizacional.

#### **4.2- Antecedentes da Fidelização**

Com base numa análise ao processo de fidelização, podemos identificar cinco antecedentes, que promovem e determinam este processo. Estas correspondem às

determinantes fundamentais e permitem reforçar o vínculo efetivo entre as empresas e os seus consumidores.

Neste sentido, podemos afirmar que se encontram intimamente relacionados, uma vez que “relações fortes contribuem para o aumento da satisfação e fidelização do cliente à empresa” (Ward e Dager, 2007) e permitem estabelecer uma relação a longo prazo com o cliente.

#### **4.2.1- Lealdade**

O conceito de lealdade foi referenciado pela primeira vez em 1952 por Brown, numa perspetiva do foco no comportamento de compra do cliente. Tendo como base esta perspetiva, Wu e Tseng (2014) realizaram um estudo empírico que relacionava lealdade com a repetição da compra, segundo Wu e Tseng.

As primeiras perspetivas afirmaram que a lealdade é avaliada pela intenção de recompra e pela sensibilidade ao preço (Forell, 1992).

Anos mais tarde, Oliver (1997) apresenta um conceito mais ampliado, definindo a lealdade como “a existência de um comprometimento profundo em comprar ou utilizar novamente um produto ou serviço consistentemente, no futuro, e assim causar compras repetidas da mesma marca ou da mesma empresa, apesar de influências situacionais e esforços de marketing terem o potencial de causar comportamento de mudança”.

Em 1999 o mesmo autor vem reformular este conceito, associando afirmando que a lealdade do consumidor corresponde “à frequência de compra ou o relativo valor de compra” e que “os consumidores passam por quatro fases de lealdade: a lealdade cognitiva, afetiva, conativa e ação, também descrita como inércia da ação”.

Vem ainda afirmar que a satisfação é um passo necessário para a lealdade do consumidor, ainda que a satisfação só por si não garante que o consumidor venha a ser fiel à empresa ou marca.

De acordo com a AMA, a lealdade à marca é definida como a compra repetida de um produto ou serviço da mesma marca numa classe de produtos (ou não) ao longo do tempo, em vez de comprar a outros fornecedores.

Para a distinção deste conceito, podemos definir diversos tipos de lealdade: a lealdade cognitiva; afetiva; conativa e à ação.

A lealdade cognitiva baseia-se em crenças e num conhecimento prévio da marca; a lealdade afetiva corresponde ao julgamento de satisfação, gosto, afeto e consistência negativa; a lealdade conativa baseia-se numa intenção comportamental com afetos positivos em relação á marca que resulta num compromisso de recompra e a lealdade à ação que corresponde à superação de obstáculos de modo a realizar o ato de compra (Richard L. Oliver, 1999).

Para Marques (2012) uma das premissas mais importantes para as organizações atuais, é a lealdade baseada numa genuína e progressiva satisfação. Diversos estudos empíricos vieram provar que existe uma correlação positiva entre satisfação do consumidor com um determinado bem, seja produto ou serviço, e a sua lealdade ao fornecedor.

Com estes estudos também se pode averiguar que a qualidade dos serviços é um determinante da satisfação dos consumidores, ainda que a existência de satisfação, não signifique necessariamente a existência de lealdade.

Em 2000, Sirdeshmukh, Singh e Sabol definem lealdade do consumidor como “uma intenção comportamental de manter um relacionamento duradouro com o fornecedor de serviços”.

Para reforçar a comunicação do marketing e criar os clientes leais, Churchill (2000) esclarece: “Obviamente, os negociantes sempre desejam que os clientes voltem a comprar deles. Nesse sentido, a comunicação de marketing pode apoiar esforços para criar valor para os clientes e satisfazê-los de forma a torná-los leais. Os programas de fidelização podem fazer com que os clientes consumam mais frequentemente os bens ou serviços oferecidos por essas empresas”.

Em 2002, Moutella faz alusão aquelas que considera serem as atitudes que uma empresa deve ter para conquistar a lealdade do consumidor: tornar o primeiro contato inesquecível; facilitar a comunicação dos clientes com a empresa; desenvolver uma estratégia de comunicação com o cliente; surpreender o cliente; ouvi-lo com cuidado, carinho e respeito; tratar clientes especiais de forma especial e investir na lealdade de funcionários.

Wieseke Alavi e Habel (2014) e Larán e Espinosa (2004) descrevem a lealdade como “a existência de um comprometimento profundo em comprar ou utilizar novamente um produto ou serviço, resultando em compras repetidas, mesmo com a presença de influências situacionais e esforços de marketing dos concorrentes.

A lealdade é fundamental para garantir a manutenção do negócio das empresas e é um processo que se constrói ao longo do tempo, que depende sobretudo das avaliações positivas resultantes dos processos de troca relacionais. Este está diretamente relacionado com a fidelidade criando uma estreita relação, apesar de serem conceitos diferentes.

Mike (1998) vem afirmar que a verdadeira lealdade não deve ser comprada mas sim merecida, sendo construída através de um processo que envolve quatro etapas. A primeira etapa “conhecimento” corresponde á necessidade que há do cliente conhecer de forma profunda o produto/marca.

A segunda corresponde á “experiência” do uso da marca, que deve ser positiva para que este volte a procura-la. A terceira está relacionada com a “relação” existente entre o cliente e a marca, que deve ser de proximidade para que este se sinta leal.

A quarta e última etapa corresponde á “fé”, ou seja á forma como o cliente acredita na marca e no produto.

Este está diretamente relacionado com a satisfação das necessidades dos clientes, o que possibilita a repetição do processo de consumo. Neste sentido, podemos afirmar que a lealdade se trata sobretudo de uma das consequências da satisfação.

#### **4.2.1.1- Tipos de lealdade**

Este conceito tem vindo a ser estudado do ponto de vista da atitude e do comportamento. Para alguns autores trata-se de um conceito único, para outros é a combinação entre a atitude na lealdade ao produto, serviço e marca e o comportamento na repetição da compra.

Para Kumar e Shah (2004), a lealdade atitudinal é usualmente analisada no contexto da marca, uma vez que captar os aspetos afetivos e cognitivos da lealdade à marca, como a preferência à marca e o compromisso.

Segundo Lopes (2015), a lealdade atitudinal é movida pela satisfação e em menor escala pela confiança e pela capital da marca centrada no consumidor. Consiste assim na avaliação da atitude do consumidor em relação á marca o produto, o que permite entender se a atitude do consumidor é favorável ou não.

Já a lealdade comportamental, segundo Cohen (2004) pode ser manifestada através das dimensões tradicionais de frequência, quantidade de compras e valor monetário. Esta dimensão põe em causa a hipótese de que o cliente volta a comprar a mesma marca por conveniência ou força de hábito, sem que expresse um maior gosto por essa marca.

#### **4.2.2- Satisfação**

O tema da satisfação dos consumidores assumiu relevância no seculo XX, após constituir elemento de análise a vários economistas. Esta constitui uma dimensão muito utilizada em departamentos comerciais, empresas e vários setores de mercado.

São vários os autores que defendem que não existe uma definição para a satisfação, mas sim várias. Um dos conceitos pioneiros afirma que a satisfação do consumidor é influenciada pela melhoria da qualidade e pela expetativa, baseadas na comunicação da qualidade e na experiência para com a organização, bem como na providência da organização em conseguir melhorar a qualidade da oferta para o futuro, podendo ser considerada a imagem da empresa, para a oferta de produtos ou serviços de qualidade, satisfatórios ou insatisfatórios que irão influenciar a satisfação do cliente (Anderson *et al.*, 1994).

Oliver (1997), por sua vez afirmou que a satisfação do cliente é “a resposta no atendimento do consumidor. Trata-se da avaliação de uma característica de um produto ou serviço, ou do próprio produto ou serviço, indicando que com eles se atinge um determinado nível de prazer proporcionado pelo seu consumo”.

Já para Lavernhe (1977), “ a empresa apoia-se na satisfação dos bens e desejos dos seus clientes como uma meta para atingir os objetivos que fixa”. Neste sentido, conhecer a satisfação dos consumidores constitui uma mais-valia pois permite que as



empresas verifiquem a eficácia das suas ações, de forma a orientar e a melhorar os seus esforços, tendo como finalidade a satisfação das suas necessidades.

Como tal, é fundamental que as empresas analisem aquilo que sabem e aquilo que podem saber quer através da observação, de inquéritos e da consulta de *dossiers* onde tem acesso às cartas e reclamação, aos pedidos de reembolso, etc.

A satisfação do consumidor pode ser entendida como o ponto em que a execução de um produto ou serviço corresponde às expetativas do mesmo (Bretze, 2000) . Para Marques (2001) “a satisfação do cliente resulta de uma comparação entre aquilo que são as expetativas criadas pelos clientes e a capacidade de responder às mesmas por parte das empresas através do seus produtos e serviços”.

Kotler (2011) definiu a satisfação como a “sensação de prazer ou desapontamento resultante da comparação do desempenho (ou resultado) percebido de um produto em relação às expetativas do comprador. Sendo assim, a satisfação é função do desempenho e expetativas percebidas.

A satisfação deve ser vista pela empresa como um incentivo a novos negócios, através da análise do estado psicológico do consumidor resultante do processo de compra. Esta deve ser avaliada por clientes efetivos (deve-se comprovar a compra), independentemente de estarem satisfeitos ou não.

A este processo corresponde a comparação entre as expetativas criadas e o desempenho percebido após a compra de um bem (performance do serviço e qualidade do serviço prestado). Isto resulta num julgamento por parte do consumidor acerca da experiência do consumo, onde a satisfação pode ser vista como uma recompensa e a insatisfação como um “castigo”.

Na área do Marketing, este conceito tem sido visto como o reforço, ou seja, a recompensa obtida em decorrência de determinada transação e a sua obtenção aumenta a probabilidade de repetição do comportamento.

Para Luca e Ciobanu (2016), a satisfação dos clientes tem vindo a captar a atenção dos estudiosos da área do Marketing Relacional, na medida em que se acredita que a construção de relações duradoura com os clientes resulta da sua satisfação com as marcas.

A satisfação tem antecedentes, sendo eles: a imagem, as expetativas, a qualidade e o valor percebido e consequentes como a lealdade e as reclamações (Simões, 2014).

Esta definição ainda que não seja consensual para todos os autores, verifica-se a existência de alguns elementos comuns.

De acordo com Giese e Cote (2000) são admitidos três pressupostos gerais: i) a satisfação do consumidor como uma resposta; ii) a resposta diz respeito ao foco particular e iii) a resposta sucede após um determinado momento.

Bluck e Roering (1997) avaliaram as diversas consequências desse julgamento:

- A avaliação posterior à compra permite ao consumidor apreciar a validade da sua decisão;
- Fornece um feedback muito importante na capacidade de compra para resolver o problema do consumidor;
- Age sobre os critérios de avaliação utilizados pelo consumidor resultando de um processo de aprendizagem, estes critérios são reforçados ou enfraquecidos pelas decisões de compra;
- De maneira comparável, esta avaliação vem, em parte, modificar as atitudes adquiridas pelo consumidor, que estarão reforçadas ou modificadas.

A avaliação favorável faz com que o consumidor repita a compra, quer de um produto que já tenha adquirido, como de um produto novo, que se encontre na fase de lançamento; faz com que fique fidelizado por mais tempo; promove um “passa-a-palavra” positivo; mostra-se menos sensível a campanhas de outras marcas concorrentes; é menos sensível ao preço; mostra abertura suficiente para dar sugestões sobre produtos/serviços e torna o processo de transação mais rápido.

Em 2003, Zheitamil e Bitner vem contrapor este conceito ao de qualidade, afirmando que “Apesar de terem algumas coisas em comum, satisfação é vista geralmente como um conceito mais amplo, ao passo que a determinação da qualidade em serviços. Concentra-se especificamente nas dimensões do serviço baseado nesta perspectiva, a qualidade percebida em serviços é um componente de satisfação de serviços”.

Relativamente ao conceito de lealdade, vem afirmar que existe uma relação entre este conceito e o de satisfação, relação essa que é “(...) particularmente forte quando os clientes estão muito satisfeitos. Nesse sentido, empresas que simplesmente almejam a satisfação de clientes podem não estar a fazer o suficiente para desenvolver a fidelidade: mais do que simplesmente satisfazer ou mesmo fidelizar os clientes”.

Esta relação tem vindo a ser amplamente questionada (Mittal, 2016).

A satisfação do consumidor não garante que um comportamento futuro esteja assegurado, porque mesmo que o consumidor se demonstre satisfeito, pode não renovar o processo de compra, mas ainda assim manter-se fiel á marca.

Segundo Zeithamal et al. (2009), a satisfação pode também referir-se a outros sentimentos, como causar ao consumidor, aprazimento, encanto, entusiasmo e até mesmo tranquilidade.

De acordo com Kotler (2009) existem algumas atitudes que se referem ao perfil de um cliente satisfeito: a) permanece fiel por mais tempo; b) compra mais à medida que a empresa lança novos produtos ou aperfeiçoa produtos existentes; c) fala favoravelmente da empresa e dos seus produtos; d) dá menos atenção a marcas e propaga das concorrentes e é menos sensível a preço; e) oferece ideias sobre produtos ou serviços à empresa e f) custa menos para ser atendido do que novos clientes, uma vez que as transações são roteirizadas.

A satisfação do consumidor é considerada como a melhor defesa contra a concorrência. Empresas que conseguem manter os seus clientes satisfeitos e consequentemente leais tornam-se inabaláveis, capazes de fazer investimentos a longo prazo, o que contribui para o aumento da sua rentabilidade.

Corrêa e Caon (2002) referem-se ao nível de satisfação, afirmando que para que um cliente fique satisfeito e se torne fiel, é necessário que no mínimo o cliente se sinta “muito satisfeito”, o que sugere uma diferença substancial entre o cliente satisfeito e o cliente muito satisfeito.

Em suma, a satisfação é o resultado da união de três fatores: as expetativas dos clientes, a qualidade percebida e o valor percebido. Um cliente muito satisfeito tende a fazer o marketing boca-a-boca, divulgando gratuitamente os produtos ou serviços oferecidos pela empresa. Os clientes ficam ainda satisfeitos quando são recompensados pela empresa em qualquer caso de falha no serviço, seja em termos monetários ou não monetários, como cartões de fidelidade de clientes, pontos de bónus e descontos.

### 4.2.3- Qualidade

A qualidade é considerada um fator de excelência, fundamental para o crescimento empresarial, pois está diretamente relacionada com a satisfação das necessidades do consumidor e a superação das suas expectativas. Uma boa qualidade é aquela que condiz ou supera as expectativas do consumidor, do contrário, as expectativas de qualidade do cliente não serão correspondidas (Gronroos, 1990).

Em 1998 Gummerson fez uma abordagem acerca deste conceito onde afirma que “A qualidade dos serviços surge como uma das contribuições à evolução do paradigma do marketing tradicional. A qualidade é resultado da percepção do cliente sobre o desempenho do fornecedor.

Portanto, trata-se de um julgamento pessoal, conceito altamente relativo, formado por cada cliente, conseqüentemente, mais difícil de ser mensurado”.

Já Brito (*et al*, 2000) define este conceito como o processo de “excelência, valor, conformidade com as especificações, adequação ao uso, prevenção de perdas, ir ao encontro das expectativas do consumidor”.

Para que uma empresa consiga ganhar a confiança dos consumidores, é necessário que esta coloque no mercado produtos/serviços com qualidade, aportando para a durabilidade do mesmo. Como tal, o fator qualidade pode determinar ou não o sucesso de uma empresa.

Kotler e Keller (2006) definem a qualidade como o total de requisitos, particularidades de produtos ou serviços que podem ter influência na satisfação das necessidades.

Neste sentido, as empresas devem assegurar iniciativas de qualidade que estejam relacionadas com a melhoria da satisfação dos clientes, o que se pode vir a traduzir no aumento das vendas, dos lucros e numa maior quota de mercado, o que leva à fidelização dos clientes.

Segundo Melo (2011), qualidade é (...) fazer melhor com menos custos, entregando ao cliente produtos que correspondem a suas expectativas ou as superam”. Isto pressupõe que a qualidade está relacionada com estes fatores e exige que se ofereçam

produtos ao consumidor com um custo reduzido, mas sempre com os padrões de qualidade exigidos.

Neste sentido e de forma a avaliar a qualidade, as empresas recorrem muitas vezes ao modelo ServQUAL. “Este permite analisar a diferença entre a qualidade do serviço prestado por uma empresa e a qualidade de serviço esperada pelo consumidor” (Lohmann e Panosso, 2011).

Este método envolve compreender as necessidades do consumidor em relação ao serviço que lhes é prestado, propondo as seguintes dimensões para a qualidade dos serviços:

*Tabela 4- Dimensões da qualidade do serviço.*

<b>Dimensões</b>	<b>Qualidade no serviço</b>
1- Acessibilidade	É fácil de ser contactado.
2- Competência	Detém as habilidades e conhecimentos necessários para prestar o serviço.
3- Comunicação	Escuta os consumidores e reconhece os seus comentários, mantendo o consumidor informado numa linguagem que ele possa entender.
4- Conhecimento do Cliente	Faz um esforço por reconhecer os seus consumidores e as suas necessidades
5- Confiabilidade	Revela habilidade de entregar o serviço prometido de forma acurada.
6- Cortesia	Evidencia educação, respeito, consideração e simpatia dos funcionários.
7- Credibilidade	Inspira honestidade e confiabilidade no provedor do serviço.
8- Empatia	Provê os seus consumidores de cuidados e atenção individualizada.
9- Responsividade	Expressa vontade de ajudar os consumidores e de prover um serviço rápido.
10- Segurança	Livre de perigos, riscos ou dúvidas.
11- Tangibilidade	Cuida da aparência das instalações físicas, dos equipamentos, do pessoal e do material de comunicação.

*Fonte: NETTO, A. 2008, pp. 195-196*

Em 2015, Gozzi definiu a qualidade de acordo com cinco abordagens diferentes sendo elas: “a transcendental, a qualidade baseada no produto, no usuário, na produção e no valor. Isto está relacionado com as dimensões da qualidade e servem de análise, de forma a entender se um serviço/produto corresponde às exigências, quer do mercado do cliente, entre outros”.

A existência de qualidade é um dos fatores voltados para o cliente e corresponde a uma das condições essenciais do atendimento e considerado de extrema importância para as empresas. É necessário que as pessoas que estão alocadas ao atendimento evitem atitudes como a apatia, dispensa, condescendência, automatismo e frieza, uma vez que pode comprometer a qualidade no atendimento.

A qualidade do atendimento é considerada um dos fatores diferenciadores das empresas, o que exige que as empresas tenham especiais cuidados, visto que o atendimento ainda está muito vinculado aquele que presta o atendimento. A captação da qualidade exige um investimento por parte da empresa, para que seja proporcionado um bom atendimento, alicerçado no desempenho humano.

Como tal, é necessário capacitar os colaboradores para que estes possuam um conhecimento adequado da atividade, de forma a demonstrar um maior grau de profissionalismo.

Elevados níveis de qualidade acabam por transmitir um maior nível de segurança ao cliente, que percebe estar perante uma equipa sorridente, dinâmica, entusiasta e otimista.

“As últimas conceções abordam a qualidade como um termo flexível, já que significa a busca da satisfação, da perfeição e da fidelização, valorizando os produtos e serviços, assim como as matérias-primas obtidas” (Costa, Santana e Trigo, 2015).

A qualidade representa uma fonte de valor para o cliente e como tal deve transmitir a ideia de um serviço de excelência e acessível às expectativas do consumidor.

#### **4.2.4- Confiança**

A confiança tem sido alvo de atenção e constitui um dos principais objetos de estudo em várias áreas de conhecimento. Esta desempenha um papel relevante no meio

empresarial, já que contribui para o desenvolvimento das relações entre o consumidor e a empresa e constitui uma vantagem competitiva face á concorrência, por apresentar um impacto positivo.

A este conceito estão associados sentimentos como confiabilidade, honestidade e integridade face aos padrões éticos, o que contribui para a redução de riscos e incertezas.

Para que seja possível apresentar uma definição consensual acerca do conceito de confiança, sobretudo ao nível organizacional podemos recorrer a algumas definições apresentadas por vários autores. Estas estão transcritas na tabela seguinte.

Tabela 5- Conceitos de Confiança

Zand (1972, p.31)	“Vontade de ser vulnerável a outros cujo comportamento não se pode controlar”.
Hosmer (1995, p.399)	“Resultado de comportamentos corretos, justos e sérios. Ou seja, decisões e ações moralmente corretas baseadas em princípios éticos de análise que reconhecem e protegem os direitos e interesses dos outros na sociedade”.
Berry e Parasunaman (1996)	“Fator redutor de incertezas e vulnerabilidades, especialmente em serviços de difícil avaliação, seja pela sua intangibilidade, complexidade ou natureza técnica”.
Gwinner, Gremler e Bitner (1998)	“A confiança está relacionada ca sentimentos de ansiedade reduzida e credibilidade no fornecedor de serviços.
Rousseau et al (1998, pag. 395)	“Estado psicológico que compreende a intenção para aceitar vulnerabilidade baseada em expetativas positivas sobre as intenções e comportamentos do outro”.
Sirdeshmukh, Singh e Sabol (2002, p.16)	“Expetativas de que o consumidor tem de que o fornecedor de serviço é confiável e pode ser confiável ao entregar suas promessas”.
Lima (2013)	“A confiança vem nos primeiros contatos, onde os colaboradores devem passar segurança ao cliente em relação ao serviço oferecido”.

(Elaboração própria).

Podemos assim definir a confiança como o resultado de relações positivas entre o consumidor e a empresa. Como tal, é fundamental que se trabalhe estas relações, com o

objetivo de eliminar o sentimento de incerteza/risco por parte do consumidor e assim criar uma relação de compromisso.

De acordo com Bitner (1995), “os consumidores que têm uma ou mais relações positivas com uma empresa, irão ter uma relação mais forte do que aqueles que tiveram uma ligação menos positiva”. O desenvolvimento de relações positivas, contribui diretamente para o aumento de confiança.

A confiança caracteriza-se assim por ser um processo cognitivo, já que o consumidor deposita total confiança face a determinada marca ou empresa. Smith e Barclay (1997) apontam dois aspectos dominantes que estão relacionados ao construto de confiança na literatura de Marketing: a confiança como uma expectativa cognitiva ou um sentimento afetivo e a confiança com um comportamento de tomada de risco ou disposição para tal.

Este sentimento está diretamente relacionado com a satisfação e conseqüentemente com a lealdade e regra geral, constitui aspectos positivos para ambas as partes envolvidas, possibilitando o aumento da duração dos relacionamentos, da cooperação e da redução dos riscos.

Caso o consumidor apresente uma atitude satisfatória face ao produto ou serviço prestado, tende a repetir a compra, ou seja, a manter o relacionamento com a empresa ou serviço a longo prazo e a transmitir informações positivas a outros consumidores (comunicação boca-a boca), reforçando a existência de lealdade.

Espera-se assim que a construção de confiança influencie positivamente a lealdade, já que esta oferece uma garantia face ao desempenho e competência da empresa, o que permite ao consumidor a obtenção de valor.

Este processo está relacionado com as expectativas que o consumidor possui em relação ao produto ou serviço e a confiança que deposita em relação ao parceiro das trocas. Quando o consumidor percebe o desempenho da empresa como justo e satisfatório, os seus sentimentos tendem a ser reforçados e maior é a probabilidade da existência de futuros negócios e que se mantenha uma relação a longo prazo.

Para Alcaide (2015) existem determinados comportamentos que permitem promover a confiança dos consumidores, sendo eles:

- 1) Demonstrar competências e habilidades, capazes de superar aquilo que é esperado;



- 2) Demonstrar fiabilidade ao cumprir sempre o que prometem;
- 3) Comunicar de forma sincera e honesta em todos os casos e circunstâncias;
- 4) Promover uma capacidade de resposta;
- 5) Mostrar transparência e dar sempre as informações necessárias;
- 6) Tratar os clientes como estes desejam ser tratados;
- 7) Agir de boa vontade;
- 8) Demonstrar respeito e valorização;
- 9) Ser coerente, tanto nas políticas como nas estratégias da empresa.

Neste sentido, “à medida que aumenta a interação entre o cliente e a empresa, o nível de confiança sobe, o cliente recebe ofertas e participa em interações mais customizadas (Zeithaml, 2011). Empresas que procuram estabelecer um relacionamento com base na confiança e procura conhecer as necessidades dos seus clientes, tem um diferencial de qualidade, ao acompanhar as tendências do mercado, a empresa oferece produtos que visam superar as expectativas dos clientes com preços vantajosos em relação à concorrência.

A satisfação do consumidor influencia assim o comportamento de compra no futuro. Como tal, é necessário que as empresas realizem estudos de análise da satisfação a clientes efetivos, uma vez que só se pode considerar existir um cliente satisfeito ou insatisfeito se este ultimo tiver efetivamente usado ou comprado o produto (Marques, 2002).

Ao confiar na empresa, existe uma redução da ansiedade e maior conforto sobre o que esperar da mesma, o que traz vantagens para as empresas sobretudo ao nível das vendas.

Antunes e Rita (2007) referem que é necessário cooperar com o cliente numa base de confiança recíproca, de modo a criar laços a longo prazo. Para tal, é necessário que as empresas estejam dispostas a conhecer e a contactarem diretamente com os seus clientes.

No contexto laboral, Lin (2010) define a confiança numa organização como a “disposição dos funcionários para serem vulneráveis às ações ou políticas da organização”.

As relações existentes internamente, podem ser positivas quando os “trabalhadores acreditam que os superiores demonstram cuidado e preocupação, eles

retribuem com as atitudes e os comportamentos desejados “ (Jiang e Probst, 2015), uma vez que “percebem que as decisões da distribuição de recompensas e/ou benefícios são determinadas por políticas da organização e não somente por supervisores diretos” (Lu, 2014).

#### **4.2.5- Compromisso**

O compromisso tem sido reconhecido como um elemento central no estabelecimento e manutenção de relações de longo prazo, uma vez que está diretamente relacionado com a lealdade e pode ser definido como “um intenso desejo de manter uma relação válida”.

Quanto mais alto é o nível de compromisso dos clientes, mais baixa é a sua propensão para abandonar a empresa fornecedora e mais elevado é o custo do término do relacionamento.

Este conceito é relativamente recente (remonta ao princípio do século XXI), tendo adquirido importância nas últimas décadas ao ser abordado em vários estudos do ponto de vista organizacional, com o objetivo de avaliar o grau de envolvimento dos colaboradores com a empresa, bem como o impacto que este tem junto dos consumidores.

Este conceito é crucial na literatura do mundo empresarial. Neste sentido, Macey e Scheinder (2008) referem que este conceito, bem como a sua importância surgiram na comunidade dos recursos humanos.

A primeira definição do compromisso pode ser atribuída a Kahn (1990), como correspondendo á “ligação dos membros da organização aos seus papéis de trabalho: no compromisso as pessoas implicam-se e expressam-se física, cognitiva e emocionalmente durante o seu desempenho do seu papel”.

A sua definição veio dar origem a um estudo denominado “Abordagem de William A. Khan” onde expôs as condições pessoais do compromisso e do não compromisso.

Morgan e Hunt (1994) propõem que o compromisso é primordial no marketing de relacionamento, questão fundamental na literatura de trocas sociais e consequência direta no estabelecimento de confiança entre o cliente e a empresa.

Hundley, Jacobs e Drizin (2007) afirmam que “o compromisso da força de trabalho é definido como um processo contínuo para recrutar, treinar, desenvolver, recompensar e reter trabalhadores produtivos e eficazes através da melhoria da compreensão das práticas organizacionais e das prioridades, atitudes, comportamentos e intenções dos colaboradores”.

Em 2008, um estudo realizado por Macey e Scheinder definiu aqueles que consideraram como os elementos constituintes desta dimensão. De acordo com os mesmos, o compromisso pode ser encarado com uma predisposição pessoal, relacionada com características de personalidade, motivação ou capacidade. Como tal, o compromisso enquanto estado psicológico envolve a satisfação, adesão e envolvimento na função por parte do colaborador.

Colaboradores que demonstram um maior comprometimento com a organização tendem a trabalhar mais, demonstrarem-se como criativos e atenderem os clientes com mais satisfação. Isto faz com que fiquem mais tempo na organização, e que contribuam para o aumento da produtividade, dado o seu investimento no trabalho.

Como tal, esta realidade deve ser encarada pelas empresas, já que procuram colaboradores que contribuam positivamente para a melhoria de resultados, enquanto que os colaboradores procuram essencialmente o reconhecimento do seu desempenho e uma oportunidade de expansão de carreira.

Este conceito é analisado como uma condição desejável, com impacto nos resultados da organização e como tal deve ser incentivado.

#### **4.3- Importância do cliente para a fidelização**

Um cliente fiel é um ativo importante para uma marca e como tal, o foco da empresa no relacionamento deve ser sempre o cliente. A importância do relacionamento com os clientes determina o sucesso da empresa, através de um vínculo aprofundado que permite que os clientes se mantenham fiéis.

Os clientes são cada vez mais exigentes e esperam que as empresas sejam capazes de os surpreender com produtos inovadores, o que permite que mantenham ou

aprofundem o relacionamento. A empresa deve por isso conhecer o cliente para que consiga manter e estabelecer um vínculo de segurança e credibilidade.

Kotler (2000) afirma que “Um cliente altamente satisfeito permanece fiel mais tempo, compra mais à medida que a organização lança novos produtos ou aperfeiçoa produtos existentes, fala favoravelmente a organização e dos seus produtos, dá menos atenção a outras marcas e é menos sensível ao preço, oferece ideias sobre produtos ou serviços à organização (..)”.

O mesmo autor afirma ainda que “os clientes exigem cada vez mais qualidade e serviço superiores, além de alguma customização. Eles percebem menos as diferenças reais entre produtos e mostram menos fidelidade às marcas. Eles também podem obter mais informações sobre produtos por meio da internet e de outras formas, o que permite que comprem e maneira mais racional. Os clientes mostram maior sensibilidade em relação ao preço e na sua procura por valor” (Kotler, 2000).

Peppers e Rogers (2005) afirmam que “o único valor que a empresa irá criar é o valor que vem dos clientes - os que se tem agora e os que se terá no futuro. Os negócios são bem-sucedidos ao obter, manter e aumentar os clientes.

Os clientes são a única razão pela qual se constroem fábricas, se contrata funcionários, agendam-se reuniões, estabelecem-se linhas de fibra ótica ou se envolvem em qualquer atividade comercial. Sem clientes, não se tem um negócio”.

O estudo Tsai *et Al* (2010) faz uma análise do comportamento do consumidor, bem como acerca da percepção que estes demonstram acerca da criação de valor. A conclusão que retirou foi a de que quanto maior for essa percepção, maior será o sentimento aceitação e a probabilidade de ficar fidelizado a uma empresa.

É necessário que se tenha uma “atitude positiva que supõe a fusão da satisfação do cliente (formada por elementos racionais e comportamentais) com uma ação de um consumo estável e duradouro” (Alcaide, 2010).

Segundo Gordon (1999), os relacionamentos podem ampliar a duração e o valor das conexões, “Reconhecendo isso, as empresas tem apenas duas escolhas. Elas podem seguir o fluxo e desenvolver as suas capacidades necessárias para intensificar os relacionamentos. Ou podem tomar o sentido contrário e fechar toda a conexão atual valiosa, com o aumento dos obstáculos de saída com um contrato, e então garantir os

contratos para proteger o valor embutido. Dessa maneira, elas podem desfrutar dos seus investimentos passados e usar os fundos para comprar uma participação noutras situações familiares”.

Empresas que entendem esta dinâmica possuem um perfil diferente em relação a outras empresas, já que direcionam a sua ação em função do cliente.

As práticas mais comuns que demonstram são: dotar os colaboradores de capacidades (independentemente de estarem em contacto com o cliente ou não), medem e analisam a satisfação dos clientes com rigor e profundidade, trabalham em estratégias focadas no cliente, dedicam um alto nível de esforço para fornecer serviços adaptados e falam com os clientes com frequência, fomentando o contato e o relacionamento entre ambos (Alcaide, J. 2012).

Todos nós somos emissor e recetor, influenciador e influenciado em momentos diferentes. Os consumidores divulgam as próprias mensagens e as dos outros, e o *word of mounth* é o modo de comunicação no qual confiam mais, por terem o *feedback* e a credibilidade de fontes próximas.

Neste sentido, podemos considerar este tipo de comunicação como fundamental para a fidelização, uma vez que serve como recomendação face a determinado produto ou serviço. Ainda assim, pode vir a representar um risco para as empresas caso o feedback seja negativo ou a mensagem seja distorcida.

Neste sentido, Bowen *et al.* (2009) afirmam que a boca a boca negativa leva á desistência de clientes, levando a um declínio das receitas e lucros. Caso o *feedback* seja positivo, os clientes acabam por recorrer á marca, sobre influência de outros consumidores ou líderes de opinião.

Quando um cliente se torna fiel a determinada marca ou produto, espera um retorno, uma consequência positiva pela sua lealdade. Como tal, existem sistemas de retribuição utilizados pelas empresas, que pelo seu caracter, conseguem facilmente ser imitados pela concorrência.

Um exemplo deste tipo de recompensa são os “portes gratuitos em envios superiores a”, politica já adotada pela maioria das empresas e que contribui para o aumento da frequência com que os consumidores recorrem a este serviço.

Em suma, a satisfação e fidelização do cliente constituem um fator de sucesso para as empresas, uma vez que permite a diminuição dos gastos, favorece a entrada de novos clientes em função do feedback atribuído, a diminuição da probabilidade de receber reclamações dado o volume de clientes adquiridos, favorece a interatividade entre os diferentes *stakeholders* e aumenta a participação no mercado.

Como tal e entre as melhores estratégias para se promover a fidelização podemos citar: (O.Netto e Damini, 2011; Ferreira, 2012; COSTA, 2018)

- 1) Atenção aos detalhes, como, por exemplo, tratar o cliente pelo nome;
- 2) Cumprimento de promessas firmadas no atendimento;
- 3) Atendimento ao telefone no tempo de cinco segundos;
- 4) Retorno de uma chamada do cliente o prazo máximo de 48 horas;
- 5) Redução ao máximo do tempo de espera;
- 6) Aplicação de boas práticas de comunicação, como agradecimento, pedido de desculpas;
- 7) Oferta de privilégios de alto valor percebido e baixo custo;
- 8) Oferta de descontos que o cliente não poderia conseguir por si mesmo;
- 9) Oferta de prémios que capitalizem a imagem da marca e o posicionamento da empresa.

Podemos assim considerar a fidelização dos clientes como uma das estratégias primordiais dentro do marketing relacional.

Para que as organizações consigam obter os resultados que pretendem devem fazer uma estreita ligação entre o marketing relacional e a qualidade/ serviço, já que estes fatores permitem criar uma relação a longo prazo com os consumidores. No entanto, isto exige que as empresas saibam quais as necessidades dos clientes, bem como aquilo que gostariam de receber para que consigam ir ao encontro com essas expetativas.

#### **4.4- Do Marketing relacional á fidelização**

A cada dia as mudanças em contexto organizacional ocorrem mais rapidamente e é cada vez mais evidente a necessidade das empresas estarem preparadas para essa evolução para que consigam permanecer no mercado. A rapidez gera incertezas, riscos e cria grandes oportunidades e a velocidade desses acontecimentos impulsiona as empresas

à procura de novas alternativas estratégicas para obter vantagens competitivas (Silva; Forte, 2016).

Uma das ferramentas de manutenção de clientes mais utilizada pelas empresas, ainda que muitas das vezes de forma pouco correta é o marketing de relacionamento (Santos, 2015). Este visa em termos gerais conhecer as necessidades e desejos dos consumidores, de forma a desenvolver estratégias de marketing que promovam uma relação satisfatória entre ambas as partes.

O termo “relacionamento” é uma palavra com um significado bastante objetivo: pode haver um relacionamento entre duas pessoas, entre duas empresas fornecedor-comprador; produtor- distribuidor, entre outros) e, finalmente entre a empresa e os seus clientes.

Este relacionamento permite um contato direto com o cliente e só é concretizado se o consumidor reconhecer a existência de valor agregado ao produto/serviço, mantendo-se fiel ao mesmo, o que pressupõe a existência de lealdade.

Segundo Gummerson (1996), os três princípios do marketing relacional assentam no relacionamento (contacto entre duas ou mais pessoas, objetos ou símbolos e organizações), na rede (conjunto de relacionamentos) e na interação (reciprocidade entre os elementos anteriores).

Berry, citado por Ribeiro (1999) foi o primeiro autor a utilizar a expressão de marketing de relacionamento na literatura de marketing de serviços em 1993. Este definiu-o como a “atração, manutenção e ênfase nos relacionamentos com os clientes”.

Após esta definição foram propostas por outros autores definições que trouxeram uma grande contribuição para a área e que permitiram que o Marketing Relacional seja hoje já considerado como uma mais-valia para as empresas.

As primeiras conceções afirmam que “o Marketing Relacional visa compreender, explicar e gerir de forma continua relações de negócios colaborativas entre fornecedores e clientes” (Sheth, 1994). Para Kotler (1995) o marketing de relacionamento é um conceito para criar, manter e melhorar as relações do cliente.

Já de acordo com a APAP (Associação Portuguesa das Agências de Publicidade), o Marketing Relacional é “toda a forma de publicidade que visa estabelecer e manter relações entre a marca e o seu consumidor com base em ações personalizadas, interativas

e mensuráveis, criando uma base de conhecimento em constante evolução para a construção da marca”.

Barreto (2003) afirma que “o marketing de relacionamento é uma forma de valorização ao cliente por meio de suas necessidades individuais”. Para que isto seja possível é necessário que as empresas possuam e mantenham as suas bases de dados atualizadas para que conheçam o cliente e se preocupem em manter um relacionamento contínuo, reforçado ao longo do tempo.

Por se tratar de um processo contínuo, exige que a empresa procure feedback dos clientes para poder avaliar se os seus desejos e necessidades têm vindo a ser atendidos (Ferreira e Sganzerlla, 2000, citada por Vieira, 2007).

Grenroos (1996) defende que “o objetivo do Marketing Relacional é identificar e estabelecer, manter e desenvolver relações com clientes e outros *stakeholders*, de forma rentável de medida que os objetivos de todas as partes envolvidas sejam atingidos. Isto consegue-se através de trocas e do cumprimento de promessas mútuas”. Para além de manter e desenvolver relacionamentos, o principal objetivo é o de reter clientes (Fonseca, 2009).

Como tal, podemos afirmar que o seu principal objetivo é o de fidelizar os consumidores, promovendo relações fortes e duradouras. A gestão de 360° clientes vem definir aqueles que considera serem os passos necessários para uma correta e eficaz gestão de relacionamentos na ótica da empresa: deve-se conhecer o cliente, interagir com ele, individualizar a oferta, satisfazer uma necessidade e fidelizar o cliente de modo a que este repita a compra.

A sua principal base não se centra somente em melhorar tudo o que é possível na relação, mas também no estabelecimento de relações estáveis e duradoras com os clientes, com benefícios suficientes para ambas as partes e que visam assegurar a lealdade do comprador.

Os clientes esperam assim que os seus relacionamentos sejam geridos (Stone e Woodcok, 2001). Desta forma e segundo os autores, o relacionamento entre empresa e cliente inclui:

- Os meios de comunicação através dos quais ocorre o contato (correio, telefone, encontros presenciais).



- A frequência dos contatos (*timing*).
- Com quem é feito cada contato (departamento, pessoa).
- O objetivo dos contatos (assuntos abordados).
- As informações trocadas em cada contato).
- Os resultados provenientes de cada contato
- Os custos dos contatos com o cliente.

Neste sentido, o Marketing de relacionamento desempenha um papel fundamental no desenvolvimento das relações, tendo como foco o cliente, bem como o seu envolvimento numa relação estável e vantajosa lucrativamente para a empresa. Este só é válido como fonte de vantagem competitiva se agregar valor superior aquele que seria obtido em relacionamentos tradicionais.

Já as vantagens para as empresas de possuírem laços fortes com os clientes são inúmeras e permite-lhes “a redução da incerteza do negócio, aumento da eficiência da transação e satisfação de clientes” (Antunes e Rita, 2007).

No entanto, só é considerada fonte de vantagem competitiva se for uma relação a longo prazo (Faria, 2010). Como tal, é importante que se consigam gerir os relacionamentos, possível através da “comunicação, qualidade, personalização e diferenciação dos serviços (Reis 2003).

Para Borba (2007) podemos considerar 11 C’s do Marketing de Relacionamento, sendo eles: 1) Cliente, 2) Categorias; 3) Capacidades; 4) Custo, lucro e valor; 5) Controlar o contato com os processos monetários; 6) Colaboração e integração; 7) Customização; 8) Comunicação, interação e posicionamento; 9) Cálculos sobre o cliente; 10) Cuidados com o cliente e 11) Cadeia de relacionamento.

O marketing de relacionamento serve assim “como estratégia de comunicação e permite à organização difundir as suas propostas comerciais aos segmentos de mercado e aos *opinion-makers* e assim, satisfazer os seus clientes” (Zenone e Buairide, 2005).

Isto permite aumentar a competitividade da empresa ao contribuir para a capacidade da empresa de produzir eficazmente/efetivamente ofertas que tenham valor para alguns segmentos de mercado (Zeithaml et al., 2013). Como tal, empresas que queiram aumentar a sua lucratividade devem investir em marketing de relacionamento, já que este permite a fidelização dos clientes (Barbosa e Rolon, 2014).

De uma forma geral e tendo em conta a dificuldade em encontrar uma definição consensual para este conceito, os investigadores na sua maioria entendem o marketing relacional como a relação entre as empresas e os seus clientes, cujo objetivo é o de construir uma cadeia de relacionamentos dentro da organização para criar o valor desejado pelos clientes.

Caso estes reconheçam valor agregado, é provável que se mantenham fieis, o que permite que as empresas não incorram a gastos de retenção, mas sim a gastos relacionados com a manutenção do relacionamento (promoções, ofertas ou descontos). Na perspetiva organizacional, a retenção de clientes pode implicar maior rentabilidade e as empresas antigas são concorrentes atraídas.

Podemos ainda considerar que o marketing de relacionamento cria nas empresas processos que são considerados como essenciais para reter clientes:

- Responder às necessidades dos clientes e aos seus pedidos rapidamente e com cortesia;
- Construir competências e profissionalismo no serviço pessoal direto ou indireto aos clientes;
- Aplicar conceitos e métodos de costumes de massa para criar produtos e serviços padronizados;
- Melhorar a relação de valor no que se refere ao preço pago de modo a reduzir os custos de fazer negócio;
- Desenvolver sistemas de informações de primeira qualidade;
- Organizar tempos de negócios e funções em torno dos clientes e ou dos mercados;
- Encorajar o envolvimento ativo de consumidores no processo de planeamento e melhorias de produtos e serviços;
- Construir uma cultura de firmeza centrada em sistemas de recompensa e reconhecimento de retenção e lealdade.

Estes permitem em termos gerais, promover a fidelização, graças á cultura organizacional, o marketing interno, a comunicação relacional e o marketing experiencial.

A política do Marketing Relacional defende que o processo de fidelização de clientes só é possível se se conhecerem os clientes (quer atuais, como os potenciais, recorrendo ás bases de dados), se forem selecionados de acordo com a importância que

constituem para a empresa (considerados os ativos mais valiosos da empresa) e se a oferta for adaptada de acordo com as necessidades de cada cliente (customizar, na lógica do marketing *one to one*, ou seja é necessário adaptar a oferta a cada um).

Este tipo de marketing pode ser considerado o oposto do marketing transacional, onde o principal objetivo é o de vender, através da oferta de um produto mais estandardizado. A sua essência pretende chegar ao cliente médio de forma a tornar possível o aumento das vendas e consequentemente da quota de mercado.

O marketing é na sua essência relacional, já que todas as suas definições enfatizam a proximidade das empresas aos seus públicos.

Ainda assim, o marketing relacional vem trazer alterações ao conceito, uma vez que dá ênfase á relação, ao invés de dar ênfase ao produto, onde o principal objetivo é o de vender o produto e aumentar a quota de mercado, desvalorizando a necessidade de criar uma relação com o consumidor para que este se sinta fiel á marca.

“O que se modificou, desde há várias décadas, sob a influência de diversos fatores económicos, tecnológicos e científicos foi o modo como as empresas o praticam e a própria conceção que fazem dele” (Baynast et all., 2018).

Na tabela seguinte podemos verificar aqueles que são considerados os fatores de mudança do marketing, passando de um marketing direcionado para o produto e para o aumento do volume de vendas, para um marketing cuja ação se foca na concretização e melhoria do relacionamento entre os consumidores e as empresas.

Tabela 6- Comparação entre o Marketing Transacional e o Marketing Relacional

<b>Ênfase do produto</b>	<b>Ênfase na relação</b>
Massa	Para o individuo
Ênfase racional	Para a ênfase emocional
Genérico	Para o específico
Escolha limitada	Para a abundância
Papel	Para os meios eletrónicos
Atitudes passivas	Para a interatividade
Horário definido	24h por dia

## Atendimento para a Fidelização: Determinantes Fundamentais

Quota de mercado	Clientes mais valiosos
Atração de novos clientes	Fidelização dos clientes existentes
Curto prazo	Longo prazo
Enfoque na venda	Enfoque nas emoções e na intimidade
Encontrar clientes para os produtos	Encontrar produtos para os clientes
Troca de informação	Para a partilha de informação
Ciclos de vida dos produtos longo	Ciclo de vida curto
Marketing com função isolada	Marketing Integrado

*(Antunes & Rita, 2001)*

A ideia central é a de que é preferível fazer bons negócios com poucos clientes do que maus negócios com muitos clientes, o que corresponde a uma das principais características que distingue esta especificidade do Marketing das demais.

Bornes (2002) afirma que “a base da fidelidade está na satisfação sustentada do cliente, numa relação de atitude e emoção e não apenas numa relação de natureza comportamental”.

Como tal, é necessário customatizar a oferta, de forma a chegar mais facilmente aos consumidores, satisfazer as suas necessidades e retê-los para que estes se mantenham fieis, o que só é possível através do fortalecimento dos relacionamentos.

Em suma, o Marketing Relacional surge como uma abordagem decisiva para o Marketing Empresarial e corresponde ao processo interativo que possibilita que uma empresa crie e fortaleça relações constantes e duradouras com os seus clientes, o que resulta na sua fidelização.

### **4.5- Programas de Fidelização**

Um cliente insatisfeito é por natureza infiel, mas um cliente satisfeito pode também vir a constituir-se como infiel e como tal é necessário ter meios para os fidelizar e que venham a ter um impacto positivo no seu comportamento.

Santos (2015) afirma que a melhor forma da empresa conquistar um cliente é oferecer um valor superior ao que ele espera, possível através de programas que visam atingir este objetivo.

Os programas de fidelização permitem reforçar as ligações dos consumidores com as marcas, evitando que estes optem por marcas concorrentes, ao promover uma experiência positiva. Isto porque o comportamento do consumidor varia de indivíduo para indivíduo, e como tal é necessário oferecer determinados tipos de produto e serviços a públicos específicos (Larentis, 2012).

Stone (1998) vem reforçar que “muitas empresas investem em programas de *marketing*, como criar clubes e lançar cartões de crédito, na vaga da esperança de fidelizar clientes, sendo que a fidelização apenas é desenvolvida quando a organização investe em bancos de dados atualizados e direciona as campanhas de marketing planejadas e implementadas, visando despertar o interesse de um maior número de clientes”.

Um bom programa de fidelização assenta em três pilares importantes, cujo objetivo é o de beneficiar o consumidor em função da lealdade demonstrada, sendo eles criar uma corrente, acompanhar os clientes e criar uma zona sem retorno.

O primeiro tem como objetivo reforçar o comportamento do consumidor para que passem de clientes pequenos, com um consumo pouco frequente, para bons clientes. Como tal, deve ser promovido um comportamento de compra recorrente através de um sistema de recompensas (descontos nas compras, pontos de fidelidade, brindes ou outros serviços). Esta forma de fidelização pretende ser eficaz e assenta na ideia de que “quanto mais compra, mais ganha”.

O segundo princípio exige um acompanhamento ao cliente no dia-a-dia para que este não se “desvie” da marca. É promovida a relação com o cliente, através de mensagens personalizadas.

Após o cliente estar fidelizado, é necessário oferecer vantagens suficientemente importantes que assegurem a sua permanência, ou seja é necessário conservar a relação criada. Hooley (2011) afirma que benefícios financeiros que incluem descontos por volume de compras repetidas, ou outras recompensas como cartão fidelidade das lojas, constituem meios pelos quais os clientes acumulam créditos para obter mercadorias gratuitamente, assim como o acumulo de milhas aéreas pelo uso do cartão de crédito.

Para que isto seja possível é necessário que se possuam informações necessárias (através das bases de dados) acerca dos seus clientes, de forma a agrupá-los por segmentos.

Neste sentido é possível adaptar as ofertas de acordo com as suas características e especificidades, para que possam investir nos melhores clientes, personalizar as ofertas e interagir com os clientes com o objetivo de criar uma relação única e distinta.

Os programas de fidelização foram-se desenvolvendo e a cada dia há mais empresas a adotar esta oferta.

Em casos práticos e para sustentar a informação referida podemos destacar a título de exemplo o cartão Continente do grupo Sonae e o cartão Victoria da TAP.

O Cartão Continente oferece vantagens e descontos exclusivos nas campanhas existentes e é considerado o maior cartão de descontos do país, já que permite ao consumidor usufruir de descontos em qualquer loja continente ou parceiro aderente.

Para Hooley (2011), os benefícios financeiros e/ou cartões fidelidade “incluem descontos por volumes de compras repetidas, ou outras recompensas com cartão fidelidades das lojas”.

O cartão Victoria permite aos clientes que viajam nesta companhia aérea acumular milhas que podem ser descontadas em bilhetes-prémios e outros serviços, nomeadamente descontos em viagens.

De acordo com Dias (2010), as campanhas de milhagens das companhias aéreas, bem como os programas de pontuação e benefícios crescentes, são exemplos de campanhas promocionais com o objetivo de fidelizar os clientes, por meio de ofertas e de recompensas.

Os consumidores são influenciados por diversos fatores no que diz respeito ao processo de compra, nomeadamente pela conveniência em chegar até determinado produto e pela expectativa de oferta. A expectativa de oferta é impulsionada pelas ofertas existentes nos pontos-de-venda e nos programas de fidelização, que pretendem “premiar” o consumidor pela sua fidelidade.

Os programas de fidelização exigem mais do que o simples acto de fidelizar. As empresas passam por um conjunto de etapas até à sua implementação, onde o seu papel é o de “falar com as pessoas e não para as pessoas”.

A primeira etapa pressupõe que se reúnam as condições preliminares à implementação de um programa de fidelização. Como tal, é necessário respeitar a promessa da marca, acompanhar as compras dos clientes de forma simples e fiável e definir a noção de fidelidade para cada marca.

É necessário que os colaboradores ajam de acordo com os valores e a cultura da empresa, cumprindo o compromisso existente. Devem ainda analisar o comportamento do consumidor e perceber se este se demonstra realmente fiel à marca ou se demonstra um comportamento forçado.

A segunda etapa “Analisar as razões da fidelidade e da infidelidade”, tal como o nome indica, pretende estudar os motivos que levam o consumidor a ser infiel face a determinada marca ou categoria de produto.

A terceira etapa pretende identificar e quantificar os objetivos do programa. O principal objetivo deve ser o de melhorar a imagem da marca e não de aumentar as vendas. Como tal, deve-se entender qual o contributo do programa para a marca e de que forma é possível melhorar a oferta para cada segmento de clientes, dado o seu valor atual e o seu potencial.

A quarta etapa diz respeito à ponderação e decisão acerca das recompensas, vantagens e serviços ligados aos programas. Devem assim entender de que forma devem valorizar um cliente fiel, recorrendo a uma análise face às vantagens atribuídas pela concorrência aos clientes fiéis.

Nesta fase é necessário escolher de que forma o programa pode assentar, de acordo com a sua dimensão: transacional, relacional e estatutária, de acordo com o contexto de atuação.

A quinta etapa consiste na definição do *business model*, definindo os recursos necessários e de que forma conseguem gerar retornos num período inferior à duração da vida média de um cliente desse segmento.

A sexta etapa está relacionada com a identificação do emissor e com a plataforma relacional, ou seja, consiste em identificar a marca comercial e perceber se essa

corresponde à marca própria de uma empresa ou se está a ser apoiada por uma das marcas ou pela própria empresa.

Por fim, na última etapa procede-se à construção do plano de contactos. Este deve ter em conta a recência (frequência de compra de produtos muito repetida); o calendário e a vida do cliente.

A implementação de um plano de fidelização implica algumas dificuldades e riscos, sobretudo relacionados com a rentabilidade a curto prazo ou a imagem de marca a médio e a longo prazo. Alguns desses riscos são: a não rentabilização do programa, o fator de diferenciação ineficaz, a incoerência nos diferentes pontos de contato, a saturação dos clientes envolvidos e o sentimento de discriminação dos não-aderentes.

Santos (2015) conclui que os programas de fidelização quando utilizados corretamente permitem às empresas obter resultados que irão agregar na identificação do nível de satisfação do cliente, o que acaba por se traduzir numa vantagem competitiva para as empresas.



## Capítulo V – Análise Empírica

### 5.1- Justificação

Com o passar dos tempos, as empresas tem vindo a priorizar a inovação, de forma a serem capazes de colocar no mercado produtos com características inovadoras, destinados aos consumidores atuais, que por serem cada vez mais exigentes, procuram uma oferta que exceda as suas expetativas.

No entanto já não é suficiente obter vantagens no mercado com base num produto superior. É preciso implementar estratégias de marketing que permitam alcançar um crescimento e lucratividade significativos (Johnson e Sirikit, 2002). Essas estratégias devem respeitar os principais impulsionadores da fidelidade, os consumidores.

Neste sentido e tendo como ponto de partida o foco no cliente e na satisfação das suas necessidades, empresas que adotam esta filosofias apresentam resultados positivos que se traduzem no aumento da sua carteira de clientes e conseqüentemente de quota de mercado.

Os produtos de qualidade apresentam-se assim como resultado de um investimento tecnológico consecutivo por parte das empresas para que sejam capazes de apresentar aos consumidores uma oferta com padrões elevados de qualidade. É ainda necessário priorizar a capacitação dos seus colaboradores para que mantenham os padrões necessários de exigência do atendimento, para que este se revele satisfatório.

É imprescindível que uma empresa seja capaz de se diferenciar da concorrência, ao oferecer um produto ou serviço que mais ninguém oferece. O atendimento pode ser considerado uma forma de diferenciação para as empresas, ao prestarem um serviço de qualidade e excelência que contribua para a fidelização dos consumidores.

De acordo com o que foi já mencionado nos capítulos anteriores, o atendimento corresponde a uma das principais fontes de criação de valor para as empresas, por se considerar como um dos requisitos necessários para a fidelização. Desta forma é necessário que se torne o primeiro contacto inesquecível, que se facilite a comunicação do cliente com a empresa, tanto ao nível dos canais utilizados, bem como através de uma linguagem simples e que ouça com cuidado, carinho e respeito.

Um cliente satisfeito demonstra sentimentos como confiança e compromisso, que podem resultar em sentimentos como a lealdade e satisfação, associados a um produto ou serviço de qualidade.

Para identificarmos se o cliente se encontra realmente fidelizado, podemos recorrer aos indicadores de fidelização, definidos por vários autores e que correspondem à frequência de compra/quantidade gasta; à probabilidade de compra; à probabilidade de recompra e à quota de negócio do cliente.

A frequência, tal como o próprio nome indica, corresponde à repetição de determinado comportamento de forma periódica. Para analisar essa frequência, é necessário que se coloque e se responda á seguinte questão “Com que frequência determinado cliente recorre ao estabelecimento?”, bem como em que quantidades adquire esse mesmo produto.

A probabilidade de compra/recompra permite por sua vez identificar qual a probabilidade existente relativamente á repetição do comportamento demonstrado pelo consumidor.

A quota de negócio representa a posição que a empresa ocupa, de acordo com o grau de expansão da sua atividade, bem como o sucesso obtido.

Neste sentido, podemos considerar o atendimento como uma das formas mais eficazes para as empresas de reter clientes. Posto isto, é necessário analisar e avaliar quais as “componentes” do atendimento e quais os atributos associados à prestação de serviços mais valorizados pelos consumidores.

## **5.2- Determinantes do Atendimento**

Após uma análise exaustiva aos conceitos já referenciados pensamos que as determinantes essenciais do atendimento que possibilitam a fidelização dos clientes são: a qualidade do serviço, o ambiente, a criação de valor, a satisfação do cliente e a lealdade.

De acordo com resultados já apresentados por outros autores são apresentadas justificativas que validam esta posição, de forma a podermos identificar e definir quais as variáveis ou fatores que tem maior impacto.

Para Zeithamal e Bitner (1996) a qualidade é uma das determinantes que afeta os consumidores e influência a sua relação com a empresa podendo estar tanto associada à qualidade do produto/serviço em si, como também à qualidade no atendimento ao cliente. Esta tem sido amplamente estudada do ponto de vista empresarial e é considerada como uma variável impactante, ao permitir estabelecer de que forma é desenvolvido o relacionamento entre o cliente e a empresa e se este é temporário ou permanente.

A qualidade associada aos serviços é indispensável e é considerada como um dos fatores que influenciam a finalidade de m cliente e favorece as suas decisões. Como tal, e de acordo com Szwrc (2005), a qualidade aumenta a satisfação do cliente, o que reforça a lealdade do cliente e aumenta a lucratividade.

A qualidade tem sido abordada por diversos autores, o que possibilitou que fosse um dos temas com grande impacto a nível académico (Paladini *et al.*, 2006). Como tal, podemos referenciar em termos gerais algumas das perspetivas pioneiras deste conceito.

- Walter A. Shewart: Este autor ficou conhecido pela criação dos gráficos de controlo, ainda hoje utilizados no controlo de qualidade, cujo objetivo era o de analisar os resultados das inspeções aos produtos.

Este método permitiu entender as causas normais para os defeitos nos produtos e quais os fatores que estavam a causar estes defeitos.

- William Edwards Deming: Responsável por apresentar aqueles que são os 14 pontos essenciais na gestão da qualidade:
  - 1) Criar condições que permitissem a melhoria dos produtos e serviços, de forma a serem competitivos;
  - 2) Adotar uma nova filosofia e liderar o processo de mudança;
  - 3) Acabar com a dependência das inspeções de análise à qualidade;
  - 4) Eliminar a prática de dar prioridade os negócios, de acordo com o preço, para minimizar o custo e maximizar resultados;
  - 5) Melhorar o sistema de produção e de serviços, melhorando a qualidade e produtividade;
  - 6) Estabelecer a formação *on the job*;
  - 7) Definir uma liderança de supervisão;
  - 8) Eliminar sentimentos como medo e receio, e promover um ambiente de trabalho em prol da empresa;

- 9) Quebrar barreiras entre departamentos, estimulando o trabalho conjunto;
- 10) Eliminar as quotas de trabalho e a gestão por objetivos;
- 11) Remover barreiras que façam com que os consumidores não sintam orgulho no seu desempenho;
- 12) Remover barreiras que impeçam que os gestores sintam orgulho no seu trabalho;
- 13) Promover um bom programa de auto melhoria;
- 14) Envolver todos na tarefa de constante transformação e melhoria.

Do ponto de vista do autor, estes comportamentos permitem um desempenho favorável e contínuo por parte das empresas.

Joseph M. Juran: Desenvolveu diversos estudos sobre o tema e publicou diversas obras onde propôs três categorias relativamente aos custos:

- 1) Falhas (internas e externas): associadas aos custos que estão diretamente ligados à produção de produtos com defeito e a produtos com falta de qualidade, mas que ainda assim foram expedidos para venda.
- 2) Prevenção: Corresponde a todos os custos associados a todos os processos de planeamento da qualidade de um produto ou serviço, que visam garantir que não existirão problemas.
- 3) Avaliação: Relacionados com os custos associados aos custos de verificação da qualidade.

Estas perspetivas tiveram um contributo para o desenvolvimento do conceito de qualidade e permitiu que a oferta de produtos com qualidade se tornasse uma exigência para todas as empresas. Ainda que para este estudo sejam necessárias apenas evidências relacionadas com a qualidade do atendimento, é necessário entender de que forma a qualidade dos produtos influencia a qualidade no atendimento, bem como a satisfação dos consumidores.

A qualidade no atendimento ao cliente tem vindo a ser considerada fundamental para o sucesso do empreendimento (Kotler, 2000). Como tal, as empresas devem assim visar esta prática como objetivo principal e atenderem às necessidades e expectativas dos seus clientes (Lima e Anjos, 2017).

A oferta de um serviço de qualidade é fundamental para as empresas já que permite a sua diferenciação, reter clientes e superar a concorrência. Um atendimento de qualidade pressupõe um tratamento de excelência e cortesia, envolve compreensão, bem

como associar aos produtos e serviços benefícios que venham superar as expectativas do consumidor (Kotler, 2000).

Falhas no atendimento, constituem um erro fulcral para as empresas, que podem vir mesmo a fazer com que percam negócios. Em alguns casos as falhas no atendimento são um ponto negativo e são marcados pela falta de comunicação e a má vontade em obter a informação que o cliente procura (Castilio, 2013).

Podemos ainda referenciar os fatores que permitem avaliar a qualidade do atendimento, sendo eles a receptividade, a segurança, a empatia, a tangibilidade, a competência e a consistência.

A receptividade está relacionada com a forma como o colaborador demonstra empatia perante o cliente; a segurança diz respeito à forma como o serviço é prestado e de que forma isso conquista a confiança ao cliente; a empatia está relacionada com o comportamento adotado pelo cliente durante o atendimento; a tangibilidade está relacionada com o produto, bem como a sua facilidade de acesso; a competência diz respeito ao conhecimento demonstrado pelo colaborador durante o atendimento e a forma como presta um serviço de qualidade e a consistência por sua vez está relacionada com as garantias que o colaborador demonstra de acordo com a sua experiência na atividade e conhecimentos adquiridos.

A qualidade tornou-se assim numa necessidade de sobrevivência para as organizações e é uma das características alocadas ao atendimento e das mais valorizadas na altura de avaliar o atendimento. Segundo Deming (1990) “qualidade é um atributo de produtos, de serviços, mas pode-se referir a tudo o que é feito pelas pessoas (...)”.

Tjiptono (2007) defende a existência de duas dimensões associadas à qualidade: a qualidade técnica está relacionada com a qualidade do ponto de vista do cliente, de acordo com a percepção que este possui acerca do serviço, mesmo antes de o utilizar e a qualidade funcional que está relacionada com a prestação de serviços, ou seja, com a qualidade do serviço em si, de acordo com a experiência que foi proporcionada ao cliente.

Feito um enquadramento ao conceito de qualidade, podemos referenciar as dimensões associadas à qualidade do atendimento, e que correspondem em termos gerais ao comportamento adotado por aquele que presta o serviço (Gronroos, 2007).

O Profissionalismo e as habilidades- O profissionalismo corresponde ao senso de identidade profissional que integra conhecimentos, habilidades, atitudes, valores e interesses pessoais (Di Fabio et al. 2016).

Este critério está relacionado com a forma como o cliente percebe se a empresa, bem como os seus funcionários possuem conhecimentos e habilidades necessárias para resolver os seus problemas. Caso o cliente fique satisfeito, aporta credibilidade tanto a quem presta o serviço, como á empresa em geral.

A acessibilidade e flexibilidade- Este critério está relacionado com a forma como as empresas oferecem o seu serviço, de forma a facilitar os seus clientes, tanto no acesso, no horário de atendimento disponibilizado, bem como através da personalização de solicitações e desejos dos clientes.

Atitudes e comportamento adotado- A preocupação que os funcionários demonstram perante o cliente ao tentar resolver os seus problemas, constitui um dos aspetos mais importantes para quem analisa o desempenho demonstrado perante o cliente.

A realidade e confiabilidade- Os clientes esperam que as empresas ajam em conformidade com os seus interesses e que aconteça o que acontecer possam confiar neles. No ponto de vista da confiabilidade, podemos referir a proteção de dados pessoais, que exige o consentimento dos clientes para o seu tratamento por parte das empresas.

A recuperação de serviço- O cliente espera que aqueles que prestam os serviços tomem decisões imediatas e que em caso de erro solucionem de imediato a situação.

Para que uma empresa preste um atendimento cuidado deve ser capaz de identificar os benefícios que oferece ao consumidor, se é ou não flexível com as mudanças ao ponto de ser capaz de se manter competitivo, se ouve o cliente ou se consegue responder às suas questões e resolver os seus problemas, se se preocupa com os seus interesses, se conhece a concorrência e se é capaz de aprender com os clientes, sobretudo ao nível das sugestões/reclamações.

A reputação e credibilidade- A qualidade do serviço é considerada como uma vantagem competitiva para as organizações. Como tal devem promover sempre a satisfação dos consumidores, para que estes transmitam um *feedback* positivo.

Disponibilidade- Podemos considerar a disponibilidade como outra das determinantes essenciais do atendimento. Ainda que esta já tenha sido referida como uma das dimensões

da qualidade, deve ser entendida como a forma como os colaboradores das empresas se mostram disponíveis para acompanhar o cliente, durante todo o ciclo de vida do cliente.

Uma vez que o atendimento envolve sempre o colaborador da empresa e o consumidor de produtos, torna-se necessário que este faça um acompanhamento do cliente, e que se mostre disponível para o cliente quer durante o atendimento, quer após o atendimento, para eventuais esclarecimentos.

Estes critérios estão relacionados com a atenção prestada ao cliente durante todo o processo de atendimento, ao preço dos produtos, bem como a sua qualidade (esperada versus demonstrada), a imagem da empresa, o valor percebido, a satisfação dos consumidores e a lealdade demonstrada.

Uma boa gestão da qualidade permite melhorar a relação com os clientes, motivar os colaboradores, melhorar o clima organizacional e melhorar toda a imagem da empresa ou organização (Paladini *et al.*, 2006).

Podemos assim concluir que a qualidade do serviço sustentável está positivamente relacionada com a fidelidade do cliente. Depois de alcançada pelas empresas deixa de ser um critério diferenciador, para ser um fator qualificador do mercado.

Para além da qualidade podemos determinar o **ambiente** como outra das determinantes do atendimento essenciais à fidelização. De acordo com Warren (2008), “o ambiente corresponde a um espaço impactante na perceção e satisfação do consumidor”.

Para Han e Ryu (2009), o ambiente físico tangível é um dos elementos que favorece o atendimento e promove a fidelização.

Um espaço agradável, acolhedor, com espaço e forte luminosidade, é capaz de proporcionar no consumidor um sentimento de familiarização. Estas características demonstram ainda o cuidado que as empresas têm em relação aos colaboradores e aos consumidores, e como tal promove a sensação de satisfação ao consumidor.

Para além do ambiente estar relacionado com a satisfação do consumidor, pode ser também abordado do ponto de vista do colaborador. As funções desempenhadas pelo colaborador, bem como o espaço do seu local de trabalho influenciam a auto imagem do trabalhador, ao promoverem um sentimento de auto realização, ou pelo contrário, de desmotivação.

Estes sentimentos tem impacto no papel que este desempenha junto dos consumidores, bem como a satisfação que transmite.

Para o cliente a experiência que advém do produto e do atendimento deve criar valor. O atendimento deve assim proporcionar uma sensação de satisfação no consumidor para que este o considere um atendimento de qualidade, resultado da comparação entre o desempenho e as expectativas do consumidor. Chen e Chang (2008) consideram o valor agregado a um produto ou serviço como outro dos fatores que aumentam a intenção de compra do consumidor.

Como tal, a **criação de valor** pode ser vista como outra das determinantes do atendimento ao ser-lhe entregue um produto que lhe traga benefícios e ao proporcionar um momento agradável, que resulte na sua retenção. Para Kotler e Keller (2012), “O valor consiste num conjunto de benefícios que a empresa promete entregar, é mais do que o posicionamento central da oferta”.

Kuo, Wu e Deng (2009) afirmam que o valor percebido tem um efeito direto e positivo na satisfação do cliente e intenções de pós-compra, o que contribui diretamente para a sua fidelização. Isto exige que as empresas reflitam acerca daquele que é o seu objetivo principal.

De acordo com Souza, Ravazzi e Silva (2006) é necessário “encantar o cliente, oferecendo-lhe sempre algo mas, um valor agregado ao produto e serviço oferecido, criando vínculo”.

Para Zeithaml (1988) o conceito de valor pressupõe a existência de uma avaliação do consumidor em relação á utilidade do produto, baseada na perceção do que é recebido (benefícios) do que é dado (sacrifícios).

Este conceito está sempre relacionado à dimensão pessoal (feedback transmitido); à dimensão do uso (finalidade a que se destina) e à interação e integração organizacional (atitude dos colaboradores, vista como uma responsabilidade de todos os elementos e departamentos que integram a empresa).

O valor percebido acaba por ser considerado como um dos constructos da lealdade e permite que as empresas prosperem ao fornecer valor superior ao cliente. O atendimento por sua vez deve ter uma noção clara: promover um relacionamento que gere valor para o cliente e para o fornecedor.



Outra das determinantes do atendimento que podem contribuir para a fidelização do cliente, é a **satisfação**. Estudos anteriores, sobretudo ao nível do comportamento consideram que este é um dos fatores que afetam o cliente, bem como a sua fidelização (Lee *et al.*, 2005).

Apesar de ser uma das determinantes não é o suficiente para explicar a fidelização do consumidor, uma vez que por si só não permite que o cliente se mantenha fiel. Ainda que já tenha sido abordada anteriormente, a satisfação, tal como a qualidade, representa um dos aspetos fulcrais dos produtos ou serviços para todas as empresas, sendo que a satisfação é frequentemente considerada como resultado da qualidade.

A satisfação ao cliente engloba três elementos importantes de realçar e que estão relacionados com o atendimento, sendo eles: o rendimento percebido, as expetativas e o nível de satisfação.

O rendimento percebido diz respeito ao comportamento demonstrado durante o processo de troca, ou seja, durante o momento em que é prestado o serviço e o produto chega efetivamente ao consumidor. Este deve provocar no cliente um sentimento satisfatório e é o resultado daquilo que a empresa e os seus colaboradores fazem para ir ao encontro das expetativas dos clientes. O nível de satisfação por sua vez depende essencialmente de como o cliente se sente face á experiência vivenciada.

A satisfação torna-se assim numa ferramenta que poderá ser utilizada pelas empresas para entender se as estratégias implementadas resultaram e se o serviço prestado proporcionou ou não uma experiência agradável ao consumidor.

Neste sentido, os serviços pós venda também podem ajudar a maximizar a satisfação do consumidor, depois de este ter adquirido o produto (Abascal, 2002). Este serviço pressupõe um acompanhamento ao cliente por parte dos colaboradores da empresa, de forma a que transmitam a ideia de que não se trata apenas de vender produtos, mas também de criar um relacionamento com o cliente.

Gonçalves (2012) destaca ainda que, “hoje em dia é indiscutível que a excelência no atendimento ao cliente é um dos maiores diferenciais competitivos do mercado e o fator principal para o crescimento das vendas e a evolução das empresas. Não existe empresa estabilizada que prospere e conquiste mercado sem clientes satisfeitos. Ainda assim, organizações de todos os portes persistem em atendê-los com desatenção.

Consumidores mais maduros e exigentes com concorrência, a cada dia, mais acirrada é uma equação devastadora para as empresas que negligenciem o atender bem. Portanto, a maneira como uma empresa atende o seu cliente pode ser a diferença entre obter sucesso ou fracassar nos negócios

A **lealdade** refere-se ao comprometimento do cliente com uma marca, empresa ou ponto de venda específico com base numa perspectiva positiva, que teve como ponto de partida o desenvolvimento de relações interpessoais. Este comportamento tem como base as influências situacionais, os esforços de marketing, as estratégias da empresa e o atendimento prestado.

A lealdade do cliente é uma fonte de vantagem competitiva e um ativo intangível para qualquer organização (Cossio-Silva *et al.*, 2016). Como tal, podemos considerar esta como uma das determinantes alocadas ao atendimento que contribui para a fidelização, já que esta é o resultado do comportamento do consumidor, de acordo com as suas motivações e experiências vivenciadas.

A motivação por sua vez corresponde à aceitação dos clientes, resultado das experiências vivenciadas (Shin, 2009).

Determinantes como a lealdade podem variar de acordo com a natureza do negócio e dos tipos ou objetivos do cliente (Nyadzayo e Khajehzadeh, 2016). No entanto, é um dos fatores fundamentais no atendimento e pode ser considerada como uma das medidas importantes de sucesso.

A lealdade do consumidor é absolutamente importante e tem sido alvo de estudo por vários pesquisadores, graças á sua significância e benefícios (Bowen e McCain, 2015). Uma revisão recente de estudos de vários autores permitiu que Kim *et al* (2016) fizessem um levantamento daquelas que são consideradas como as varáveis específicas que promovem a lealdade sendo elas a “confiança”, a “satisfação do cliente”, as “emoções”, o “prazer”, o ”boca-a-boca”, o “envolvimento do cliente”, o “comprometimento do cliente”, a “perceção da qualidade do serviço”, o “valor percebido”, os “benefícios”, a “reputação da marca”, a “imagem de marca”, a “imagem de destino”, o “risco percebido”, os “anúncios comerciais e relacionamentos comprador-vendedor”, o “CRM”, os “hábitos”, a “religiosidade” e a “orientação religiosa.

O estudo destas variáveis por parte dos pesquisadores permite fornecer e apresentar resultados válidos de marketing. Podemos ainda verificar que a estas correspondem sobretudo sentimentos e emoções, que na maioria dos casos estão associadas ao atendimento.

Estas determinantes tem impacto na imagem e credibilidade da marca, o que favorece a escolha do consumidor quando houver incerteza (Jeng, 2016).

Com o objetivo de fundamentar esta análise, foi realizado um questionário que visa determinar de que forma os inquiridos consideram o Atendimento, de acordo com experiências vivenciadas, bem como, entender de que forma eles consideram estas como sendo as determinantes inerentes ao atendimento e que contribuem diretamente para a fidelização.

Estas visam sobretudo distinguir as sensações/percepções criadas durante o processo de compra, que permitem que o Cliente atribua determinada preferência a uma marca ou produto.

### **5.3- Metodologia da investigação**

O método de recolha de dados adotado foi um inquérito por questionário *online*, direcionado aos colaboradores de uma empresa. A distribuição foi feita através do *e-mail*, de forma aleatória com o intuito de recolher dados associados a indivíduos de diferentes faixas etárias.

A sua implementação visou a recolha de informação de forma mais eficiente, tendo como base uma análise quantitativa, com recurso á escala Likert, uma escala psicométrica utilizada para questionar os inquiridos relativamente ao seu nível de concordância.

Segundo Quivy e Campenhoudt (2005), um inquérito por questionário consiste em colocar um conjunto de questões aos inquiridos, relativamente a um ponto e interesse dos investigadores, distinguindo-se da sondagem de opinião pelo fato de permitir verificar hipóteses teóricas e a análise das correlações que essas hipóteses sugerem.

De acordo com Gerhardt & Silveira (2009), a estrutura de um questionário deve envolver uma ordenação de perguntas que deverão ser respondidas pelos inquiridos sem

que o investigador esteja presente. Deve ser utilizada uma linguagem direta e simples, para que seja facilmente compreendida pelos inquiridos. Isto faz com que os inquiridos se sintam menos inibidos e mais seguros relativamente ao anonimato das respostas (Reis, 2010).

Este questionário teve como principal objetivo entender se as determinantes consideradas neste estudo correspondem ou não aquelas que são consideradas pelos inquiridos, quando vivenciam a experiência de compra.

É composto por 25 perguntas de resposta simples e com uma duração média de 5 minutos, o que permite uma maior sistematização das respostas e eficácia no tratamento dos dados.

A sua elaboração foi feita através da ferramenta *Google forms* “Questionário do *Google*”, pela possibilidade de ajustar o tipo de resposta pretendida.

Antes de ser distribuído aos inquiridos, foi enviado a um grupo minoritário de pessoas (5, no total), para que estes pudessem verificar e sugerir eventuais melhorias ou alterações, sobretudo ao nível da construção frásica. O objetivo deste pré-teste foi o de verificar se as questões poderiam suscitar dúvidas nos inquiridos, bem como o tempo médio despendido.

Após isto procedeu-se á distribuição do questionário aos inquiridos. Inicialmente definiu-se que estaria disponível para preenchimento cerca de 4 dias, no entanto, e dado o período de festividades, alargou-se o prazo para uma semana, de forma a recolher o maior número de respostas, sem que isto interferisse com o tempo necessário para análise.

### **5.3- Análise da amostra**

A população alvo deste estudo são os colaboradores de uma empresa residentes em Portugal, no Distrito de Lisboa e com idades compreendidas entre os 18 anos e os 57 anos.

O questionário esteve disponível na plataforma *Google Docs* entre o dia 27 de Dezembro e o dia 2 de Janeiro, tendo sido recolhidas 124 respostas válidas

## 5.4- Análise dos resultados

As três primeiras questões deste questionário estão inseridas na caracterização sociodemográfica (sexo, idade e habilitações literárias). A questão da área geográfica foi excluída, dado que foi distribuído aos colaboradores de uma empresa da Zona Sul (Lisboa), pelo que exigia que fosse questionado.

É ainda de referir que todas as questões eram de carácter obrigatório, pelo que o mesmo só poderia ser submetido após ser seleccionada uma opção ou uma resposta em todas as questões.

### Questão 1

A primeira questão interrogava os inquiridos relativamente ao seu género (masculino, feminino ou outro, tendo como princípio a igualdade de género).

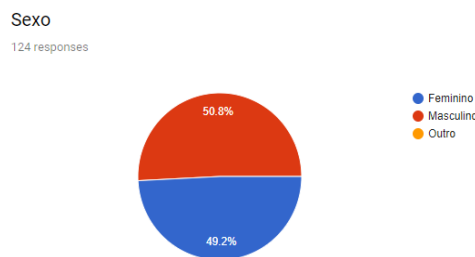


Gráfico 1: Sexo dos inquiridos

Relativamente ao género dos inquiridos, obtivemos 63 respostas do sexo masculino e 61 respostas do sexo feminino, o que corresponde a uma percentagem de 50,8% e 49,2% respetivamente.

### Questão 2

A segunda questão pretendia obter informações relativamente á idade dos inquiridos.

## Atendimento para a Fidelização: Determinantes Fundamentais

### Idade

124 responses

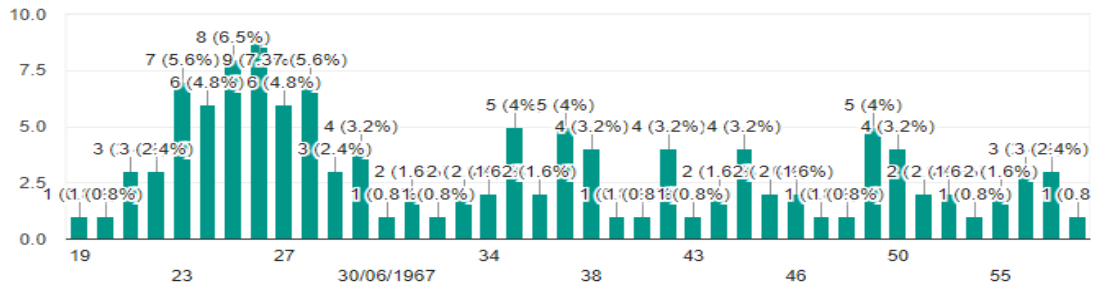


Gráfico 2: Idade dos inquiridos

Relativamente á idade dos inquiridos verifica-se que o escalão de idade mais representativo é entre os 23 e os 28. No entanto, a amostra é constituída por inquiridos com idades compreendidas entre os 19 e os 59 anos.

Isto permitiu-nos obter uma multiplicidade de respostas, bem como ter uma abordagem de diferentes pontos de vista.

### Questão 3

A terceira questão pretendia averiguar as habilitações literárias dos inquiridos. Como tal foi questionado aos inquiridos se tinham os seguintes graus literários/académicos: 1º ciclo, 2º ciclo, ensino secundário, licenciatura, mestrado, doutoramento ou pós-graduação.

### Grau de Escolaridade

124 responses

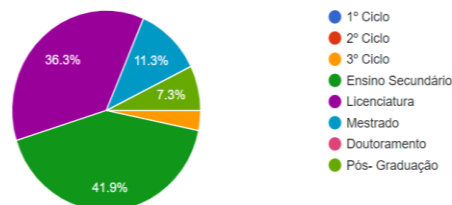


Gráfico 3: Grau de escolaridade.

No que se refere ao Grau de Escolaridade, foram recolhidas respostas de inquiridos de quase todos os graus, com exceção do 1º e 2º Ciclo e Doutoramento.

No entanto, a grande maioria dos inquiridos possui o Ensino Secundário (41,9%), seguindo-se aqueles que possuem Licenciatura (36,3%), os que tem Mestrado (11,3%), Pós-Graduação (7,3%) e por fim os que tem o 3º Ciclo (3,2%).

#### Questão 4

A quarta questão do questionário faz parte da II parte cujo tema é “Utilização dos serviços de Atendimento”, e pretende avaliar a forma como os inquiridos adquirem os seus produtos.

Quando pretende adquirir determinado produto/serviço, opta por efetuar a sua compra de forma presencial ou online?

124 responses

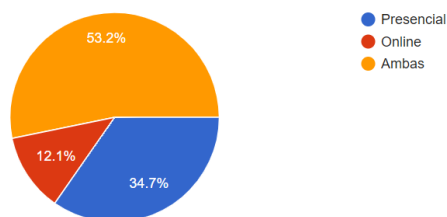


Gráfico 4: Aquisição de produtos.

Quando inquiridos relativamente á preferência no que diz respeito ao processo de compra, a maioria selecionou a opção “ambas”, o que correspondeu a 53,2% da percentagem que constitui esta amostra.

34,7% dos inquiridos revelam ter preferência por efetuar compras de forma presencial e 12,1% online.

Estes resultados permitem-nos traçar o perfil do cliente e reflete a dimensão de informação existente.

## Gráfico 5

No seguimento da questão anterior, pretendeu-se entender o porquê da preferência demonstrada na aquisição de produtos (primeira necessidade, ou não).

A sua opção tem como fundamento decisório:

124 responses

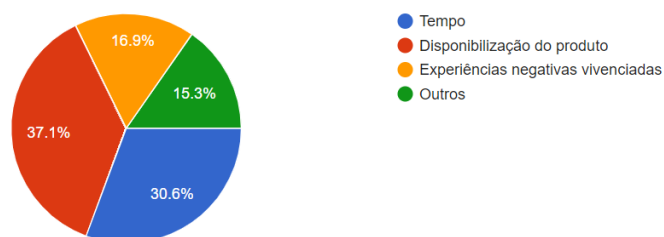


Gráfico 5: Fundamento de compra

De acordo com os dados recolhidos, 37,1% dos inquiridos tem como fundamento de compra a disponibilização do produto, 30,6% dos inquiridos optam de acordo com o tempo, ou seja, com o tempo despendido durante o processo. 16,9% opta com base nas experiências negativas vivenciadas e 15,3% selecionou a opção “outros”.

## Gráficos 6 a 12

Do gráfico 6 ao 12, os inquiridos foram questionados relativamente á importância que atribuem aos diferentes intervenientes no processo de compra, sendo eles: produto, marca, tempo de espera, atendimento, ambiente e serviço de pós-venda.

Neste sentido, recorreremos á escala de *Likert* para analisar o grau de importância do 1 ao 10, sendo que 1 é valorizo pouco e 10 valorizo bastante. Foram assim recolhidos dados bastante diversificados, uma vez que a grande maioria dos inquiridos considera diferentes níveis de importância.



## Atendimento para a Fidelização: Determinantes Fundamentais

De 1 a 10, sendo que 1 é valorizo pouco e 10 valorizo bastante, caracterize os seguintes "intervenientes" no processo de compra: (Produto)

124 responses

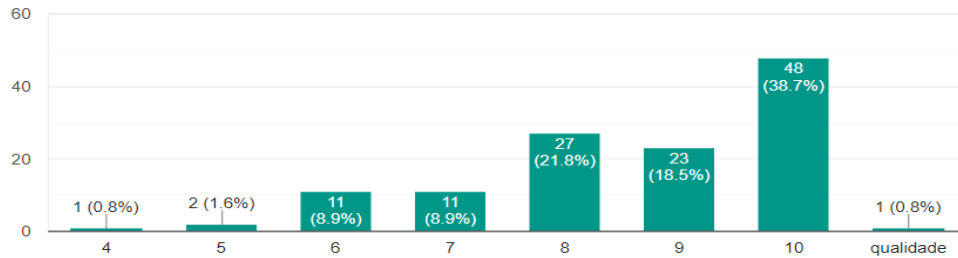


Gráfico 6: Produto

De 1 a 10, sendo que 1 é valorizo pouco e 10 valorizo bastante, caracterize os seguintes "intervenientes" no processo de compra: (Marca)

124 responses

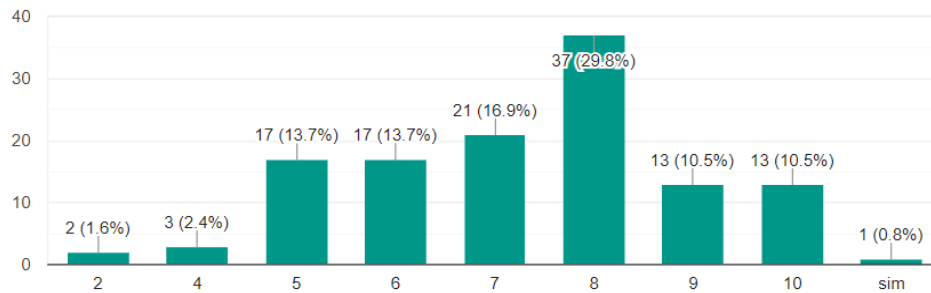


Gráfico 7: Marca

De 1 a 10, sendo que 1 é valorizo pouco e 10 valorizo bastante, caracterize os seguintes "intervenientes" no processo de compra: (Atendimento)

124 responses

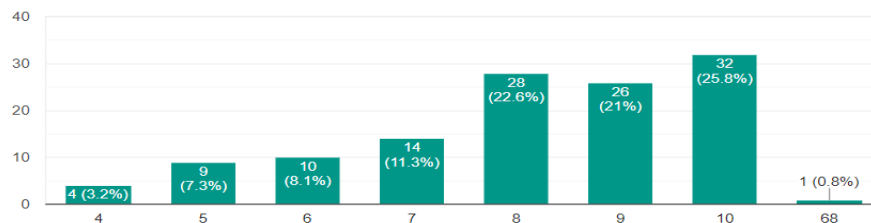


Gráfico 8: Atendimento

## Atendimento para a Fidelização: Determinantes Fundamentais

De 1 a 10, sendo que 1 é valorizo pouco e 10 valorizo bastante, caracterize os seguintes "intervenientes" no processo de compra: (Ambiente)

124 responses

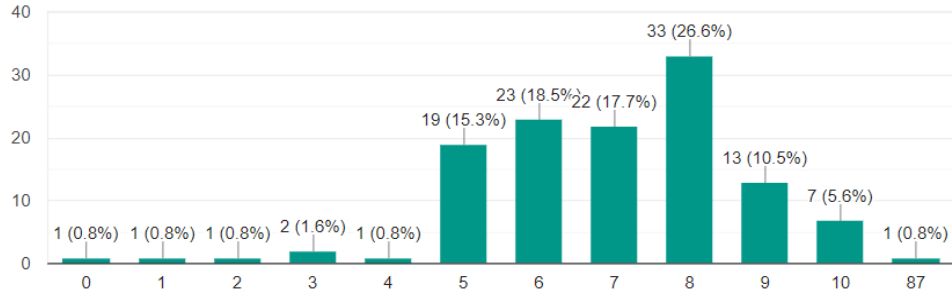


Gráfico 9: Ambiente

De 1 a 10, sendo que 1 é valorizo pouco e 10 valorizo bastante, caracterize os seguintes "intervenientes" no processo de compra: (Tempo de Espera)

124 responses

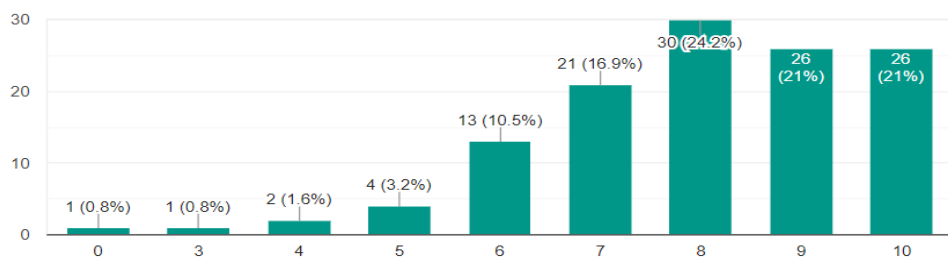


Gráfico 10: Tempo de espera

De 1 a 10, sendo que 1 é valorizo pouco e 10 valorizo bastante, caracterize os seguintes "intervenientes" no processo de compra: (Serviço Pós-Venda)

124 responses

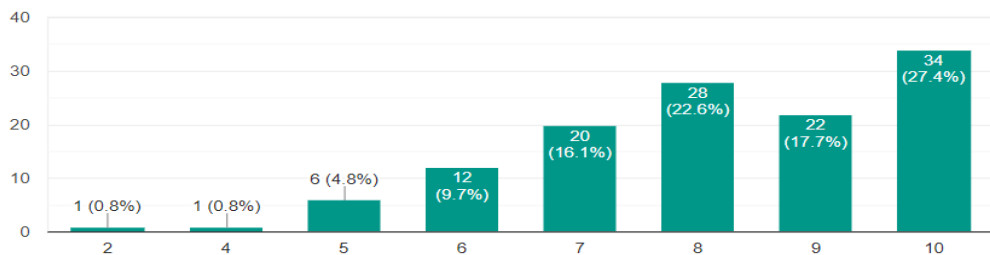


Gráfico 11: Serviço pós-venda

Relativamente ao processo de compra questionamos os inquiridos no sentido de entender qual o “interveniente” que consideram ter mais impacto, e que conseqüentemente tem uma ação decisória face á compra.

Quando questionados acerca do produto 48 dos inquiridos (38,7%) considera este um aspeto a ser bastante valorizado no processo, uma vez que corresponde ao “benefício” efetivo do cliente.

A marca por sua vez é um aspeto a ser valorizado maioritariamente ao nível 8 (29,8%), o que pressupões este como uma das determinantes com maior impacto.

Quando questionados relativamente ao Atendimento, esta foi uma das determinantes com maior impacto ao nível 10, tendo sido seleccionada por 25,8% dos inquiridos, o que corresponde a 32 respostas.

O ambiente por sua vez foi considerado como uma determinante como impacto, com respostas concentradas entre o nível 5 e o nível 9.

O tempo de espera é considerado como um elemento fulcral, com percentagens elevadas do nível 7 ao nível 10. Esta opção poderá estar relacionada com o estilo de vida dos meios urbanos, o que acaba por influenciar a importância atribuída, dada a necessidade de gestão do tempo.

No que diz respeito ao serviço pós-venda, a grande maioria (27,4%) considera que este é um aspeto que deve ser amplamente valorizado.

Em suma, podemos concluir que todas as determinantes são valorizadas no momento de compra de determinado produto. Os consumidores optam por fazer uma análise aos benefícios associados, de forma a fazerem uma escolha consciente.

## **Gráfico 12**

Relativamente á questão 12 pretendeu-se entender qual a característica mais valorizada durante o processo de compra. Foi adotada a resposta simples para que os inquiridos pudessem responder de forma consciente, sem que tivessem que optar por determinada resposta, em função de outra.

## Atendimento para a Fidelização: Determinantes Fundamentais

Durante o processo qual considera a característica mais valorizada?

124 responses

Atendimento	atendimento	explicação produto	Imagem do produto	a troca de ohares pelo vendedor
Atendimento	Serviço Pós-Venda	Tempo de espera e pós venda	Qualidade do produto	Procedimento
Produto	Informação	Tempo de espera.	A qualidade	Satisfação
produto	Tempo de espra	Tempo de espera	Bom atendimento	5
Qualidade	PRODUTO	serviço pós-venda	Atendimento ao cliente	Disponibilidade
O produto	O atendimento	a qualidade do produto	8	preço
atendimento	explicação produto	sinceridade	Tempo	marca
Disponibilidade	Tempo de espera e pós venda	Qualidade do produto	Rapidez	Disponibilidade do produto
Atenção	Tempo de espera.	Feedback	Disponibilidade	Atenção prestada
Serviço Pós Venda	Tempo de espera	A disponibilidade prestada	Eficácia	Serviço
tempo	serviço pós-venda	características do produto	a troca de ohares pelo vendedor	Preço /qualidade
o produto	a qualidade do produto	serviço pos venda	Procedimento	Produto

Gráfico 12: Característica mais valorizada

De acordo com os dados recolhidos, os inquiridos valorizam as seguintes características: produto (9 inquiridos), o atendimento (7 inquiridos); tempo de espera (7 inquiridos) e a qualidade (5 inquiridos), que pode estar associada quer ao produto, como ao atendimento.

Estas foram as características com maior representatividade. No entanto foram referidas outras, tais como a rapidez, a imagem do produto, os procedimentos adotados, entre outros.

### Questão 13

A questão 13 questionou os inquiridos relativamente ao atendimento que lhes é prestado diariamente.

A intenção era a de suscitar memórias e experiências positivas ou negativas nos inquiridos, enquanto consumidores e a partir daí serem capazes de fazer um balanço e classificar o atendimento em função daquilo que é esperado.

## Atendimento para a Fidelização: Determinantes Fundamentais

De acordo com a sua experiência de Consumo, como considera o Atendimento que lhe é prestado diariamente?

124 responses

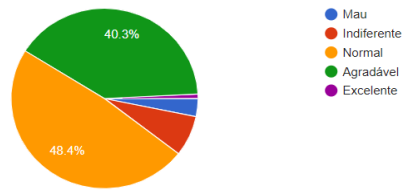


Gráfico 13: Atendimento prestado

Quando questionados relativamente ao Atendimento que lhes é prestado, a grande maioria revela ter uma experiência normal, seguindo-se daqueles que consideram ter uma experiência agradável. Ainda assim, é de destacar que apenas um inquirido revela ter uma experiência excelente.

Estes resultados estão relacionados com a forma como a função de Atendimento ao Cliente é desempenhada, permitindo aos Consumidores apontar falhas, de acordo com aquilo que estes esperam.

### Questão 14

As questões colocadas anteriormente permitiram-nos entender que o atendimento é um dos aspetos mais valorizados. Como tal, pretendeu-se entender de que forma é que os inquiridos entendem o atendimento que lhes é prestado, bem como o comportamento dos colaboradores.

Sente que quando lhe é prestado um serviço, o colaborador demonstra empatia?

124 responses

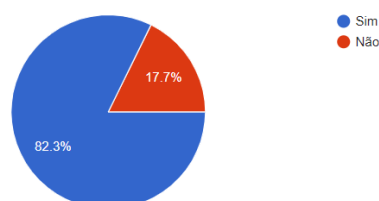


Gráfico 14: Empatia demonstrada

De acordo com os dados recolhidos, a grande maioria considera que o atendimento que lhes é prestado é satisfatório, dado o comportamento do colaborador.

### Gráfico 15

Considera a empatia demonstrada resultado da experiência adquirida pelo colaborador no exercício das suas funções ou pela satisfação na prestação dos mesmos?

124 responses

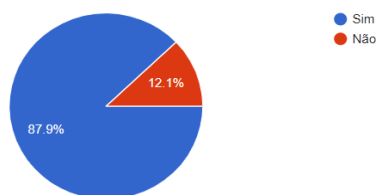


Gráfico 15: Empatia

Quando questionados relativamente á empatia demonstrada dos colaboradores, a maioria dos inquiridos considera que este comportamento está relacionado com a satisfação no desempenho das suas funções.

### Questão 16

Um dos aspetos mais valorizados pelos consumidores em geral é o serviço pós-venda. É esperado que seja eficaz e que evite quaisquer constrangimentos a quem recorre.

Quando precisa de recorrer a um serviço de pós-venda, as suas questões são resolvidas de imediato?

124 responses

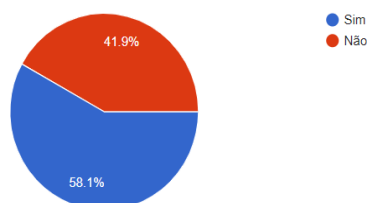


Gráfico 16: Pós-venda

De acordo com os dados recolhidos, a maioria dos inquiridos não vê as suas questões resolvidas quando recorrem a este serviço. No entanto, uma percentagem elevada selecionou a opção sim.

Esta opção prende-se porque há questões que carecem de análise e podem exigir a troca do produto.

### Questão 17

Com o objetivo de analisarmos o papel do Atendimento, foi questionado se este poderia ou não ser considerado como uma determinante fundamental para a fidelização.

Considera que o Atendimento é um dos factores que possibilita a fidelização a uma marca/produto?

124 responses

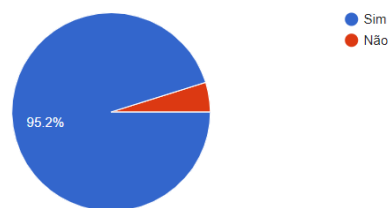


Gráfico 17: Papel do atendimento na fidelização

De acordo com o gráfico, podemos verificar que 95,2% dos inquiridos considera o Atendimento como um dos fatores que possibilita a fidelização. Como tal, as empresas/colaboradores devem estar conscientes do comportamento que devem adotar junto dos consumidores.

### Questão 18

Foi também solicitado aos inquiridos que identificassem aquelas que consideram como as características associadas a um atendimento que fosse considerado por eles como satisfatório.

## Atendimento para a Fidelização: Determinantes Fundamentais

Se sim, indique quais considera serem as características essenciais do Atendimento que promovem a fidelização.

124 responses



Gráfico 18: Qualidade do Atendimento

De acordo com os dados recolhidos, foram identificados os comportamentos associados ao atendimento, nomeadamente a qualidade, a disponibilidade, a empatia, a simpatia e o conhecimento dos produtos. Este conceito está relacionado com a qualidade do atendimento, identificada como uma das determinantes fundamentais.

### Questão 19

Tendo como base a questão anterior, foi questionado aos inquiridos se consideravam as determinantes que identificamos no estudo como sendo as determinantes do atendimento. Foi ainda dada a possibilidade de serem identificadas outras, de acordo com as suas opções.

A qualidade, a satisfação, a criação de valor e a lealdade são consideradas por si determinantes do Atendimento que promovem a fidelização? Identifica/considera outras?

124 responses

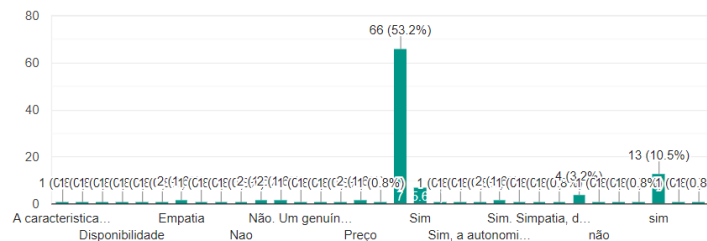


Gráfico 19: Determinantes do Atendimento



A maioria dos inquiridos identifica estas como sendo as determinantes do atendimento e são reforçados os aspetos como a simpatia, a empatia, disponibilidade, autonomia e preço.

### Questão 20

Durante o estudo, foi várias vezes referido que a perda de um cliente tem custos elevados para as empresas, sendo que muitas vezes os clientes optam por abandonar determinada marca por uma má experiência vivenciada, relacionada com o Atendimento.

Considere a seguinte afirmação como sendo verdadeira ou falsa. "As falhas no Atendimento trazem custos elevados para as empresas".

124 responses

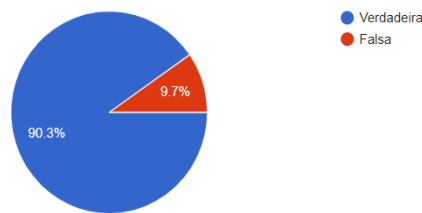


Gráfico 20: Falhas no Atendimento

Quando questionados relativamente aos custos resultantes de um mau atendimento, os inquiridos selecionaram a opção sim (90,3%).

### Questão 21

O profissionalismo conduz a empresa á obtenção de resultados positivos, dada a envolvimento dos colaboradores. Isto promove a satisfação dos *stakeholders* afetos á organização.

## Atendimento para a Fidelização: Determinantes Fundamentais

O profissionalismo aporta credibilidade á marca e garante que o cliente fique satisfeito. Considera este fator como a principal fonte de vantagem competitiva?

124 responses

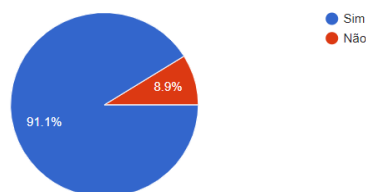


Gráfico 21: Profissionalismo

Quando questionados relativamente ao profissionalismo, como fonte de vantagem competitiva, os inquiridos selecionaram a opção sim. Significa isto que este é considerado um ponto forte para as empresas se destacaram face á concorrência.

### Questão 22

O Ambiente Físico pode ser considerado como um dos elementos favoráveis para as empresas. De 1 a 10, considere este elemento, sendo que 1 significa que valoriza pouco e 10 valoriza bastante.

124 responses

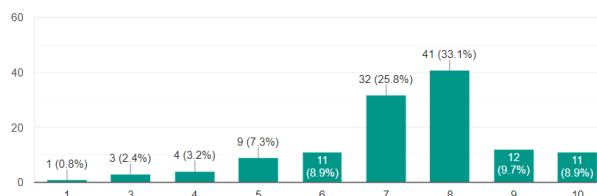


Gráfico 22: Ambiente Físico

O ambiente físico (espaço) foi por nós considerado uma das determinantes do Atendimento. Este foi destacado por ser uma das formas utilizadas pelas empresas para proporcionar experiências agradáveis ao consumidor, através dos sentidos.

33,1% dos inquiridos considera este um elemento favorável para as empresas no nível 8. No entanto, as respostas foram diversificadas, pelo que consideramos que isto tem como fundamento a opção das compras *online*.

Inquiridos que optem por este processo de compra, acabam por desvalorizar o espaço.

### Questão 23

Os consumidores associam valor a uma marca/produto de acordo com aquilo que eles consideram benéfico, ou de acordo com o resultado da relação. Isto tem como base os esforços das empresas, bem como dos seus colaboradores.

De acordo com a sua experiência como consumidor, selecione a opção que considera mais correta. "A criação de valor corresponde..."

124 responses

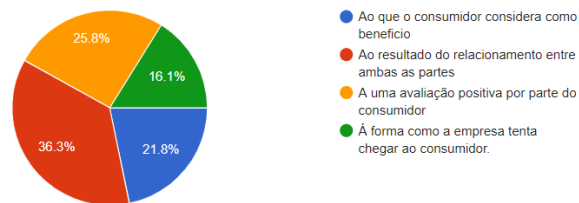


Gráfico 23: Criação de valor

De acordo com os resultados obtidos podemos informar que existe uma diversificação de ideias. A opção que obteve mais resultados (36,3%) foi a opção “Ao resultado do relacionamento entre ambas as partes”.

No entanto, as outras opções também possuem um grande contributo para a criação de valor, de acordo com os inquiridos.

### Questão 24

Relativamente à questão vinte e quatro, foi solicitado aos inquiridos que dessem a sua opinião relativamente a uma afirmação feita por Abascal (2010). Este definiu a satisfação como resultado de se um serviço de pós-venda (associado ao atendimento) eficaz.

## Atendimento para a Fidelização: Determinantes Fundamentais

De acordo com Abascal (2010), a satisfação é o resultado de um serviço pós-venda eficaz. Concorda?

124 responses

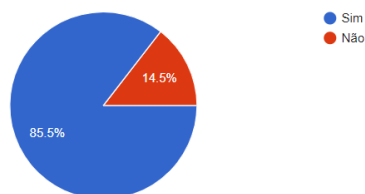


Gráfico 24: Serviço pós venda

Quando questionados relativamente ao serviço pós-venda, 85,5% dos inquiridos considera que um serviço eficaz promove a satisfação dos consumidores. Isto reflete uma postura adequada dos colaboradores.

Como tal, tendo como ponto de partida a opção dos inquiridos, podemos referir que a ultima etapa associada ao processo, denominado de “depois” da compra, tem impacto na satisfação do consumidor e consequentemente na fidelização.

### Questão 25

Por fim, foi questionado se estas determinantes tinham impacto positivo na forma como estes associam a marca.

Considera que estas variáveis tem impacto na credibilidade da marca?

124 responses

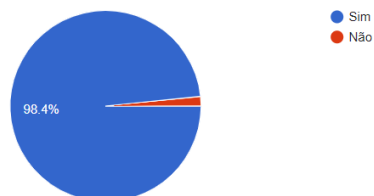


Gráfico 25: Determinantes

De acordo com o que lhes foi inquirido, 98,4% dos (123 inquiridos) considera que as variáveis mencionadas anteriormente têm impacto na credibilidade da marca/produto. Como tal, podemos assumir estas como as determinantes essenciais no atendimento.

## **5.5- Discussão dos resultados**

O presente trabalho de investigação permitiu apurar de que forma os inquiridos entendem o Atendimento, bem como o comportamento que consideram que deve ser adotado durante o processo.

O estudo empírico pretendeu fazer evidência às determinantes/características alocadas ao Atendimento que tem um contributo direto na fidelização do consumidor e que derivam do desenvolvimento do estudo teórico. As determinantes que identificamos foram: a qualidade, a satisfação, a lealdade, a criação de valor e o ambiente.

Os resultados obtidos permitem que os Gestores/ Colaboradores de uma Empresa tenham conhecimento da importância que o Atendimento tem, no constructo de uma imagem forte que aporte credibilidade. Como tal, devem ser criados laços fortes de relacionamento entre ambas as partes, de forma, a encantar e conquistar o cliente.

É ainda de destacar que os inquiridos desempenham funções de Atendimento na área da Banca, mas num âmbito de acompanhamento, pelo que não estão em contacto direto com o Cliente. Ainda assim, tem conhecimento do comportamento a adotar, tendo em conta os valores que lhes são transmitidos pela hierarquia e através de formações.

A amostra foi composta por inquiridos de diferentes faixas etárias, pelo que nos permitiu recolher informação associada a diferentes experiências vivenciadas em períodos económicos distintos.

## CAPITULO VI

### 7- Conclusão

A presente dissertação tinha como principal objetivo fazer uma abordagem ao atendimento, bem como à fidelização de forma a identificar quais as determinantes do atendimento que tem impacto na fidelização.

Para tornar possível a definição destas determinantes efetuou-se uma pesquisa de forma a destacar aqueles que seriam os aspetos fundamentais a abordar como contributo para a pesquisa. A recolha de informação teve como bases artigos científicos, obras e documentos de suporte académico.

O consumidor procura sempre a satisfação e a superação das suas expectativas. Desta forma podemos considerar a necessidade constante de investimento humano e tecnológico por parte das empresas, para que sejam cada vez melhores. Essa exigência pressupõe a existência de um departamento de atenção ao cliente e dos esforços do departamento de marketing, responsável por definir a estratégia que mais se adequa á empresa.

A definição de uma estratégia constitui neste sentido a forma como as empresas definem a sua atuação a longo prazo, propondo-se a definir metas e objetivos.

Caso a estratégia não esteja a obter os resultados pretendidos, deve ser reformulada e adaptada à realidade. Caso esteja a ter sucesso, deve acompanhar as alterações económicas.

Uma estratégia bem definida determina bons resultados para as empresas. No entanto nada descora que não se conheçam os consumidores, nomeadamente através do preenchimento do KYC (know your customer).

Este documento descreve os consumidores do ponto de vista do negócio e pode servir para que sejam adaptados produtos e serviços. O seu preenchimento deve ser feito no ato da venda e pode resultar de uma conversa momentânea, sem que sejam solicitados dados no imediato.

Neste sentido, os colaboradores que prestam o atendimento devem ser ágeis, atenciosos e devem acima de tudo ter escuta ativa.

O desenvolvimento deste estudo permitiu entender de que forma um Atendimento eficaz contribui de forma positiva para as empresas. Como tal, identificamos aquelas que podem ser consideradas como as determinantes do Atendimento: a qualidade , o ambiente, a criação de valor, a satisfação do cliente e a lealdade.

A qualidade implica que em todos os momentos do serviço, seja adotada a postura indicada, e que o mesmo aporte credibilidade, profissionalismo e coerência. O ambiente pressupõe um espaço agradável, que promova experiências positivas ao consumidor. A criação de valor é a combinação dos resultados positivos que advém do atendimento prestado. A satisfação do cliente exige a superação das suas expectativas, nomeadamente ao nível do produto/serviço, como ao nível da atenção ao cliente.

Por fim, a lealdade surge como resultado da satisfação, transmitida através do momento da compra, o que permite que esta seja identificada como uma das determinantes.

Como tal, foi proposto um questionário que viesse reforçar estas determinantes do ponto de vista dos consumidores (inquiridos). Os resultados permitiram-nos tirar várias conclusões e vieram reforçar a importância do Atendimento, quando este vai ao encontro das expectativas.

Neste sentido, podemos reforçar que a importância dada ao produto mantém-se. No entanto, se um produto for bom, mas não tiver um serviço eficaz por detrás da venda, o mesmo acaba por perder relevância e ser facilmente substituído por outro.

É ainda de destacar que um número de inquiridos considera que o Atendimento que lhes é prestado não vai ao encontro das suas expectativas, pelo que deveria ser um aspeto revisto nas empresas.

Face aos resultados deste estudo, é fundamental que as empresas tenham a sensibilidade de entender os sentimentos e emoções dos consumidores. O cliente é o ativo mais importante das empresas e como tal, deve ser valorizado e respeitado.

A escolha deste tema permitiu-me desenvolver as minhas capacidades pessoais e profissionais. Uma vez que estou neste momento a desenvolver um estágio que exige o contato com os clientes, o desenvolvimento desta pesquisa permitiu que valorizasse determinados aspetos que outrora não considerava relevantes no atendimento,

desvalorizando o impacto que uma ação negativa da minha parte poderia ter junto dos clientes.

Como tal, é necessário fazermos uma retrospectiva que nos permita entender de que forma gostaríamos de ser atendidos e qual o impacto que isso podia trazer na relação.

Considero assim que este é um tema relevante, quer para as empresas, como para os colaboradores afetos a cargos cuja função exige o Atendimento/contacto com o cliente.

Ainda assim, o seu desenvolvimento permitiu a identificação de algumas limitações, sobretudo ao nível da informação, por ser um tema que tem vindo a ser estudado internamente, sem que sejam divulgados resultados.

O atendimento deve assim ser visto como uma forma de superação, permitindo o sucesso. Deve ser acompanhado de produtos inovadores que captem a atenção do cliente.



## 8- Bibliografia

ABASCAL Rojas F. (2002). “Consumidores, Clientela y Distribucion para la economia del futuro”, Madrid: Esic.

ACIF- Associação Comercial e Industrial de Florianópolis (2017). “A importancia de um bom atendimento ao cliente”.

ALBUQUERQUE, A (2003). “A importância do Atendimento das necessidades para fidelização do cliente a uma agencia bancária (Dissertação de Mestrado)”. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

ALBRETCH, Karl (2000). “Revolução nos serviços: como as empresas podem revolucionar a sua maneira de tratar os seus clientes”, São Paulo: Pioneira.

ALBRECHT, Karl e BRADFORD, Lawrence.J (edição: 1992). “Serviço com qualidade: a vantagem competitiva”, São Paulo.

ALCALDE, P. (2010). “Calidad- 2º Edición”, Espana: Paraninfo.

ALCAIDE, C. Juan (2010). “A vueltas con la fidelización de clientes. Clienting e Management”, Edición Primavera.

ALCAIDE, J. (2001). “Factores de lealdad- 3ª edição”, por edições SA Spain (Madrid, Narcea).

ALCAIDE, J. (2001). “Benefícios diretos da satisfação e lealdade do cliente, 3ª edição”, por edições SA Spain (Madrid, Narcea).

ALMEIDA, S. (1995). “Cliente, eu não vivo sem você: o que você não pode deixar de saber sobre qualidade em serviços e clientes”. Salvador, Casa da Qualidade.

ALVES, Elitzeu Barroso; Barbosa, M. Monorft; Rolon, V.E. Kotovicz (2014). “Marketing de Relacionamento: Como construir e manter relacionamentos lucrativos?”, (Livro eletrônico). Curitiba: InterSaberes.

ALVES, C. (2003). “Satisfação do consumidor”. Lisboa: Escolar Editora.

ALVEZ, H., RAPOSO, M. (2007). “Conceptual model of satisfaction in higher education, total quality management and business excellence”, Universidade da Beira Interior-Covilhã.

ALVES, M. (2007). “O serviço de atendimento permanente – satisfação dos utentes com a assistência de enfermagem”. Dissertação de Mestrado. ICBAS- Porto.

ANDERSON, Eugene W.; SULLIVAN, Mary W. (1993). “The antecedentes and consequences of consumer satisfaction for firms”, Marketing science, vol. 12.

ANDERSON, E.; FORNELL, C.; LEHMANN, D. (1994). “Customer satisfaction, market share and profitability”. Journal of Marketing.

ANDERSON, E.; FORNELL, C.; RUST, R. (1997). “Customer satisfaction, productivity and profitability: Differences between goods and services”. Journal of Marketing Science.

ANTÓNIO, S.; TEIXEIRA, A. (2007). “Breve história da qualidade”. In: Gestão da qualidade- de deming ao modelo de excelência da EFQM. Lisboa: Edições Sílabo.

ANTÓNIO, S.; TEIXEIRA, A. (2007). “Normas de qualidade, certificações e prémios”. In: Gestão da qualidade- de deming ao modelo de excelência da EFQM. Lisboa: Edições Sílabo.

ANTUNES, J, Rita, P. (2007). “O marketing relacional e a fidelização de clientes – Estudo aplicado ao termalismo português”, Revista Portuguesa de Gestão. INDEG-ISCTE, pp.109-132.

ARRAES, João Paulo. (2018). “Quais são as expectativas do consumidor de e-commerce?”. IN: “<http://www.ecommercebrasil.com.nr/artigos/o-poder-nas-maos-do-consumidor>”.

AUN, Michael A. (2012). “É o cliente que importa: 34 dicas para garantir a satisfação dos clientes e o sucesso dos negócios”. Rio de Janeiro: Sextante.

BABIN, B. J.; GRIFFIN, M. (1998). “The nature of satisfaction: and updated examination and analysis”. Journal of Business Research.

BAGOZZI, R. (1981). “An examination of the validity of two models of attitude”. Multivariate Behavior Research.

BAGOZZI, R. (1991). “Reflections on relationship marketing in consumer markets”. Journal of the academy of marketing science.

BARCELOS, E. M .B; BATISTA, P. P e SILVA, W, V. (2010). “Relações existentes entre a avaliação de que uma organização é socialmente responsável e a satisfação, a confiança e a lealdade de seus clientes”.

BARNES, J. (1994). “Close to the customer: But is it really a relationship”. *Journal of Marketing Management*.

BARNES, J. (1997). “Closeness, strenght and satisfaction: examining the nature of relationships between providers of financial servoces ant their retail customers”, *Psychology and marketing*.

BARRETO, Iná Futino (2013). “Marketing de Relacionamento: Como implantar e avaliar resultados”. São Paulo: Person education do Brasil.

BAUMAN, C.; BURTON, S. (2017). “Predição de atitude e intenções comportamentais no varejo bancário. *INT. j. Ban Mark*, pag 102-116.

BAYNAST, A., Lendrevie, J., Lévy, J., Dionísio, P., Rodrigues, V. (2018 p.52). “Mercator: O Marketing na Era Digital”. Alfragide: Publicações Dom Quixote.

BRADY ML; CRONIM JJ, JR. (2001). “Algumas nova reflexões sobre a conceitualização da qualidade do serviço percebido”.

BEE, R. (2000). “Fidelizar o Cliente”. 2. Ed.São Paulo: Nobel.

BEZERRA, Igor (2013) “Qualidade do ponto de vista do Cliente”. São Paulo.

BITNER, M. (1990). “Evaluating service encounters: the effects of physical surroundings and employee responses”. *Journal of Marketing*. Vol. 54.

BITNER, M. (1995). “Building service relationships: it’s all about promises”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol 23.

BLACKWELL, Roger D.; Miniard, Paul W.; Engel, James F. (2005). “Comportamento do consumidor”. São Paulo: Thomson Learning.

BOAS, Ana Alice Vilas; Andrade, Rui Otávio Bernardes (2009). “Gestão Estratégica das pessoas”. Rio de Janeiro, Campus Elsevier.

BOUSTANY, S. (2006). “Serviços ao cliente como estratégia de um relacionamento: um estudo sobre a satisfação e a lealdade do consumidor numa rede de supermercados”. Tese de Mestrado. Universidade Federal de Santa Maria.

- BOGMAN, Itzhak Meier (2002). “Marketing de Relacionamento- estratégias de fidelização e suas implicações financeiras”. São Paulo: Livraria Nobel.
- BRADY, M. K.; CRONIM, J. J. (2001). “Some new thoughts on conceptualizing perceived service quality. A hierarchical approach”. *Journal of marketing*.
- BRAGA, Veronica Severo; CASTRO Jonas; VERAS Gualter; CRISTOFORI Valmira; REBELI, Michel (2014). “Qualidade no atendimento ao cliente”. *Revista de trabalhos académicos, América do Norte*.
- BRETZKE, M. RIBEIRO (2002). “Marketing de Relacionamento, Call Center: o que existe por detrás do número 0-800”. Artigo científico.
- BRIDGES, Darren; LEWIS, David (2004). “A alma do novo consumidor”. São Paulo: M.Books.
- BRITO, C. (2011) “Marketing Relacional: das origens às actuais Escolas de Pensamento”. *Revista Portuguesa de Marketing*. IPAM. 26, pp.15-26.
- BRITO, C; LENCASTRE, P. (2000). “Horizontes do marketing”. Editorial Verbo.
- CAMPOS, V. (2004). “TQC: Controlo de qualidade no estilo Japonês- 8.edição”. Nova Lima: INDG.
- CARDOZO, R. (1973). “Customer satisfaction: laboratory study and marketing action”. In *Consumer Behaviour: selected readings*. J.F. Engel, ed. Homewood, III. Irwin.
- CARMO, H. e Ferreira, M. (2008). “Metodologia de Investigação: Guia para Autoaprendizagem – 2ª edição”. Lisboa: Universidade Aberta.
- CARRERA, Filipe. (2012). “Comunicar 2.0: A arte de bem comunicar no século XXI”. Ed. Sílabo. 1º edição.
- CARPINETTI, Luiz Cesar Ribeiro (2010). “Gestão da Qualidade, Conceitos e Técnicas”. São Paulo: Atlas S.A.
- CASIDY, R. e W. Wymer. (2016). “Journal of Retailing and Consumer Services: Um risco que vale a pena correr- Risco percebido como moderador de satisfação, lealdade e disposição para pagar o preço”. *Journal of Retailing and Consumer Services*.

CHANG, H, YH WANG (2009). “O impacto da qualidade do serviço eletrônico, satisfação do cliente e lealdade no e-marketing: efeito moderador do valor percebido”. Total Quality Management Business Excellence.

CHAUVEL, M. (2000). “Consumidores insatisfeitos. Uma oportunidade para as empresas”. Rio de Janeiro, Mauad.

CHEN, F, Chang YY. (2008). “Valor da marca da companhia aérea, preferencia da marca e compra”.

CHIAVENATO, Idalberto (2002). “Recursos Humanos- 7ª edição”. São Paulo, SP: Atlas.

CHIAVENATO, Idalberto (2004). “Gestão de pessoas e o novo papel dos recursos humanos nas organizações”. Rio de Janeiro: Elsevier.

CHIAVENATO, Idalberto. (2007). “Empreendedorismo: dando asas ao espirito empreendedor”. São Paulo: Saraiva.

CHURCHILL JR, G; PETER, J. C (2005). “Marketing: criando valor para os clientes”. Tradução da 2ª edição, São Paulo: Saraiva.

CHURCHILL JR, G.; PETER, J. (2000).”Marketing: Criando valor para os clientes”. São Paulo: Saraiva.

COBRA, Marcos Henrique Nogueira (1997). “Marketing Básico. 4ª edição. São Paulo: Atlas.

COBRA, M. (2009). “Administração de vendas”. São Paulo: Atlas.

COBRA, M. (2010). “Administração de Marketing do Brasil”. 3ª edição. Rio de Janeiro: Elsevier.

CORREIA, M. (2009). “O papel do contact center no relacionamento com o cliente: Perspetiva dos operadores de televendas”. Tese de Mestrado ISCTE Lisboa.

COSTA, Ariana de Souza Carvalho; SANTANA, Lídia Chagas de; TRIGO, António Carrera (2015). “Qualidade no atendimento ao cliente: Um grande diferencial competitivo para as organizações”. Revista de Iniciação Científica- RIC, Cairu, v.02, n.02, p.155-172, Junho.

CRUZ, M. (2009). “Criação de valor como resultado da relação fornecedor- cliente em contexto industrial- Estudo de caso”. Tese de Mestrado da Universidade de Aveiro.

CRUZ, M. F. (2013) “Comida rápida: calidad del servicio y fidelidade del cliente en franquicias y negócios familiares en Aguascalientes”. *Gestion y estrategia*, pag. 95-113.

CZEPIEL J. & ROSENBERG, L. (1973). “The Study of Consumer Satisfaction: Adressing the so what question”. In H. K. Hunt, (ed): *Conceptualizacion and measurement of consumer satisfaction and dissatisfaction*. Cambridge, Mass Marketing Science Institute.

DAVIDOW, William H., UTTAL, Bro (1990). “Serviço total ao cliente, a arma decisiva”. Rio de Janeiro: Marques Saraiva.

DAWKINS, P; REUCGGEKD, F. (1990). “Retenção de clientes como arma competitiva”. *Dir.Boards*.

DESATNICK, Robert l.; DETZEL, Denis H (1995). “Gerenciar bem é manter o cliente fiel. 1º edição, São Paulo: Pioneira.

DI FABIO, A.; BUCCI, O.; GORI, A. (2016). “High Entrepreneurship, Leadership, and Professionalism (HELP): toward an integrated, empirically based perspective”. *Frontiers in psychology*, volume 7.

DIAS S. (Org- 2003). “Gestão de Marketing”. São Paulo: Saraiva.

DICK, AS; BASU, K. (1994). “Lealdade do cliente: em direção uma estrutura conceitual integrada”.

DOBARRO, S. L. C. (2011). “A importância da qualidade no atendimento”. Pós graduação (Graduação em Administração)- Faculdade Salesianas de Lins.

DUARTE, A. (2013). “Marketing Relacional e Empreendedorismo: o caso Português”. Universidade de Aveiro.

DUARTE J. C. (2003). “Marketing de Relacionamento: uma estratégia para a fidelidade do cliente em uma agência bancária”. Dissertação de mestrado, Univesidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

DUBNER, A. G.; MOREIRA, J. C. T.; PASQUALE, P. P. (1996). “Dicionário de termos de Marketing”. 2º Edição, São Paulo: Atlas.

ENGEL,J.; BLACKWELL, R.: MINIARD, P. (2005). “Comportamento do consumidor”. 9º edição, Rio de Janeiro: Thompson.

ETZEL, Michael J. Etzel, Walker, Bruce J.; Stanton, William J. (2001). “Marketing”. 11ª edição. São Paulo: Makron Books.

FARIA, A. (2010) “Gestão Relacional de clientes em mercados Business To Business”. Faculdade de Economia da Universidade do Porto.

FAUQUE, Charles J. (1995). “*Saber acolher os Clientes* - 4ª edição”. Publicações Europa- América.

FAUSTINO, P. (2019) “Marketing Digital na prática”. Barcarena: Marcador Editora consumidor. São Paulo: Thomson Learning.

FERNANDES, W. (2016). “Excelência no atendimento ao cliente”. São Paulo: Clube de autores.

FERREIRA, S & SGANZERLLA, S. (2000). “Conquistando o Consumidor: O marketing de relacionamento como vantagem competitiva das empresas”. São Paulo, Editora Gente.

FORNELL, C. (1992). “A national customer satisfaction barometer: the swedish experience”. Journal of Marketing.

FREEMANTLE, D. (2001). “Incrível atendimento ao cliente”. Tradução Elaine Kanner. São Paulo: Makron Books.

GALE, B.T. (1996). “Gerenciando o valor do cliente: criando qualidade e serviços que o cliente pode ver”. São Paulo: Pioneira.

GERSON, R. F. (1994). “A excelência no atendimento a clientes: mantendo seus clientes por toda a vida: programas eficazes para manter seus clientes”. Tradução Eduardo Fortuna. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora.

GERSON, R. F. (2001). “Medir a qualidade e a satisfação do cliente”. Lisboa: Monitor-Projectos e edições, Lda.

GODINHO, A. C. S. (2011). “Qualidade, satisfação e lealdade nos serviços de saúde”. Universidade de Aveiro.

GÓMEZ, L. (2009). “Enfoque al cliente. Principios de la calidad”.

GOSLING, M.; Souza, B. B. P. & ARAÚJO, G. C. D. (2006). “Dimensões da qualidade de serviços, satisfação e lealdade: um modelo teórico”. Enegep- Fortaleza, CE, Brasil.

GRONROOS, Christian. (1995). “Marketing: gerenciamento e serviços- a competição por serviços na hora da verdade”. Tradução de Cristina Bazán- Rio de Janeiro: Campus.

GRONROOS C. (1998). “A service quality : the six criteria of good service quality”. *Review of Business*, New York: St. John’s Univesity Press. Volume 3.

GRUPA, S., Gupta, T., & Shainese, G. (2018). “Navigating from programme loyalty to company loyalty”. In *Science Direct*. India.

HAN, HS, Ryu, K. (2009). “O papel do ambiente físico, percepção de preços e satisfação do cliente na determinação da lealdade do cliente numa industria”.

HOOFFMAN, K. DOULAS; BATESON, J. (2003). “Principios de Marketing de serviços”. 2º edição- Editora Thomson.

HOOLEY, Graham; Nigel, F Piercy, Brigitte Nicolaud. (2011). “Estratégia de Marketing e Posicionamento”. 49ª Edição. São Paulo: Pearson Prentice.

HOROVITZ, J. (1993). “Qualidade de serviço: A batalha pela conquista do cliente”. São Paulo: Nobel.

HUNDLEY, P.S., JACOBS & F. DRIIN, M. (2007). “Workforce management, strategies to attract, motivate & retain talento”. Scottsdale, Ariz: WorldateWork Press.

HUSSIAN, R. Nasser, A. A. HUSSAIN YK. (2015). “Qualidade de serviço e satisfação do cliente de uma companhia aérea baseada nos Emirados Árabes Unidos: Uma investigação empírica”.

JENG S.P. (2016). “The influences of airline brand credibility on consumer purchase”.

LARENTIS, Fabiano. (2009). “Comportamento do consumidor”. Curitiba.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. (2006). “Administração de Marketing”. São Paulo: atlas S. A.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi (2012). “Excelência em atendimento ao cliente: Atendimento e serviço ao cliente como fator estratégico e diferencial competitivo”. São Paulo: M. Books.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi (2013). “Marketing de varejo”. 5º edição, São Paulo, SP: Atlas.



- LEE, J.; LEE, J.; FEICK, L. (2001). “O impacto dos custos de mudança no link satisfação-lealdade do cliente”.
- LEAL, L. (2014). “A percepção dos clientes universitarios sobre a qualidade nos serviços prestados pelo banco Santander”. Campina Grande.
- LEON G. Schiffman, L. L. (2005). “Comportamiento del consumidor”. Pearson Educación.
- LIMA, Agnaldo (2006). ”Gestão de Marketing direto: da conquista ao relacionamento com o cliente”. São Paulo: Atlas.
- LINDON, D., Lendrevie, J., Lévy, J., Dionisio, P., & Vicente Rodrigues, J. (2004). “*Mercator XXI*” (10ª edição.). Lisboa: Dom Quixote.
- LOBO, Alexandre (2002). “Marketing de Relacionamento”. São Paulo: Seminários.
- LOVELOCK, C. e WIRTZ, J. (2007). “Services of Marketing: People, Technology, Strategy”.
- KHAN, W. A. (1990). “Psychological conditions of Personal engagement and disengagement at work”. *Academy of Management Journal*, 33, 692-724.
- KIM, M. K.; WONG, SF; CHANG Y. (2016). “Determinantes da lealdade do cliente no Smartphone coreano no mercado: efeitos moderadores das características de uso”.
- KOLB, D. A. (1997). “A gestão e o proceso de aprendizagem”. In K. Starkey (Org). *Como as organizações aprendem: relatos do sucesso das grandes empresas*. São Paulo: Futura.
- KOTLER, Philip; Keller, Kevin Lane (2006). “Administração de Marketing”. 12ª Edição. São Paulo. *Pearson Prentice Hall*.
- KOTLER, P. (2009). “Marketing para o século XXI”. São Paulo: Pearson education do Brasil.
- KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. (2015). “Princípios de marketing”. 15ª Edição, São Paulo: Pearson Education do Brasil.
- KOTLER, P. (2017). “Marketing 4.0: do Tradicional ao Digital”. Coimbra: Edições Almedina.

KUO Y.; WU, C.; DENG, W. (2009). “As relações entre qualidade de serviço, valor percebido, cliente satisfação e intenção pós-compra em serviços móveis de valor agregado”.

MACIAN, Lêda Massaro. (1987). “Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos”. São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária Ltda- EPU.

MADRUGA, Roberto (2010). “Guia de implementação de marketing de relacionamento e CRM”. 2º Edição, São Paulo: Atlas.

MARQUES, A. (2014). “*Marketing Relacional*” (2º edição.). Lisboa: Sílabo.

MARQUES, V. (2019) “MKT Digital 360”. Coimbra: Conjuntura Atual Editora.

MARQUES, V. (2019) “Redes Sociais 360”. Coimbra: Conjuntura Atual Editora.

REIS, R. (2012) “Marketing Relacional e Marketing Direto num contexto BTB: o setor da formação em Portugal”. Revista Portuguesa de Marketing. IPAM. 29, pp.67- 81.

MCKENNA, Regis (1993). “Marketing de Relacionamento”. Rio de Janeiro: Campus.

MELO Brito, C., de Lencastre, P., & D.Quixote, P. (2014). “*Novos Horizontes do Marketing* (1º edição.). Alfragide-Portugal: Grupo Leya.

MIHELIS, G.; Grigoroudis, E.; Siskos, Y.; Politis, Y. & Malandrakis, Y. (2001), “Customer satisfaction measurement in the private bank sector”. European Journal of Operational Research, 130(2), 347-360.

MIRSHAWKA, Victor (1993). “Criando valor para o cliente: A vez do Brasil”. São Paulo: Makron Books.

MOLINA, V. (2009). “Como melhorar a qualidade do atendimento telefónico e o relacionamento com os clientes”.

MOUTINHO, L.; SMITH, A. (2000). “Modelando a satisfação do cliente do banco por meio da mediação de atitudes em relação ao banco humano e automatizado”.

MORAES, D. R. (2012). “Avaliação da qualidade dos serviços hospitalares com a adaptação do modelo SERVQUAL em dois hospitais de Bauru (SP)”. Universidade Estadual Paulista.

PEPPERS, D and M.Rogers (2005) “Customers don’t grow trees”. *Fast Company*, July, pp. 25-6.

NICKELS, G. William; WOD, B. Marian (1999). “Marketing, Relacionamento, Qualidade, Valor”. 11ª edição, São Paulo: Editora.

NICKELS, William G., WOOD, Marian Burk. (1999). “Marketing: relacionamentos, qualidade e valor”. Rio de Janeiro, LTC.

NGO, MV; NGUYEN, HH. (2016). “A relação entre a qualidade de serviço, satisfação do cliente e cliente”.

NONAKA, I. (1997). “A empresa criadora de conhecimento”. In K. Starkey (Org): Como as organizações aprendem- relatos do sucesso das grandes empresas. São Paulo: Futura.

OLIVER, M.: “Monitoramento da satisfação do cliente em contexto business to business: um survey às empresas com certificado ISSO 9001-2001 no estado de São Paulo”. Tese de mestrado Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, Brasil.

OLIVER, Richard L. (1999). “Whence consumer loyalty?”, *Journal of Marketing*, Volume 63.

OLIVEIRA, O.J. (2009). “Gestão da Qualidade: Tópicos avançados”. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.

PALADIND, Edson Pacheco (2012). “Gestão da qualidade: Teoria e prática”. 3ª edição, São Paulo.

PARASURAMN, A.; ZEITHAML, Valerie.; BERRY Leonoard L. (1985). “A conceptual model of service quality and its implications for future research”. *Journal of Marketing* volume 49, numero 4.

PATTERSON, Paul G. (1993). “Expectations and product performance as determinants of satisfaction for a high-involvement purchase”, *Psychology and Marketing*.

PEPPERS, Tom & ROGGERS, Martha (2005). “Marketing one to one”. São Paulo: Makron Books.

PEREIRA, P. F. P.; Bastos, F. C. (2009). “Um estudo sobre a fidelização de clientes a partir de estratégias de marketing de relacionamento no segmento de farmácias e drogarias”. Resende: associação educacional Dom Bosco.

PILARES, N. C. (1989). “Atendimento ao cliente: o recurso esquecido”. São Paulo: Nobel.

PORTER, M. (1992). “Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior”. Rio de Janeiro: Campus.

REICHHEDL, F. F. (1996). “A estratégia da lealdade- a força invisível que mantém clientes e funcionários e sustenta crescimento, lucros e valor”. Rio de Janeiro: Campus.

REICHHEDL, F. F. (2003). “The one number you need to grow”. Harvard Business review, vol.81.

RIBEIRO, H. (2008). “Qualidade de atendimento e a satisfação dos clientes da Etitec Automação”. Janaúba: FACTITEC.

RIBEIRO, N. (2015). “A influência das redes sociais no Marketing Relacional: As PME’s em Portugal”. Instituto Português de Administração de Marketing.

RICHERS, Raimer (1984). “O enigmático mas indispensável consumidor: teoria e prática”. Revista da administração.

ROBBINS, Stephen P. (2009). “Fundamentos do comportamento organizacional”. 8ª Edição, São Paulo: Pearson.

ROCHA, A. (2000). “Empresas e Clientes: Um ensaio sobre valores e relacionamento no Brasil”. São Paulo: Atlas.

RODRIGUES, M. U. R. (2002). “Gestão empresarial: Organizações que aprendem”. Qualitymark. Ed. Rio de Janeiro.

SAMARA, B. S; MORSCH, M. A. (2005). “Comportamento do consumidor: conceitos e casos”. São Paulo: Prentice Hall.

SANTOS, Adriane Schimainski. (2016). “Marketing de Relacionamento”. São Paulo: Pearson Education do Brasil.

(1993). Satisfação do consumidor, insatisfação e comportamento de reclamações, Inc. Journal of customer satisfaction, insatisfação e comportamento de reclamações: CD/D e CB; Satisfação do consumidor, insatisfação e reclamações Behavior, Incorporated: Cheshire, Reino Unido.

SCHIFMAN, L.; KANUK L. (2000). “Comportamento do Consumidor” 6º edição, Rio de Janeiro: LTC.

SCHMITT, B. H. (2004). “Gestão de experiência do cliente: revolução no relacionamento com os consumidores”. Porto Alegre: Bookman.

SILVA, F., Alves, M. e Oliveira, P. (2016) “Práticas Empreendedoras: uma análise das Redes Sociais como forma de impulsionar a Gestão de Vendas e os Negócios das Empresas”, Revista Conbrad. Maringá. 1, pp. 177-190.

SILVA, M. C; Frte, S. H. A. (2016). “Estratégias de criação de valor compartilhado a serem adotados diante de Cenários Prospetados para a Indústria da Construção Civil no Ceará”. *Future Studies Research Journal*. São Paulo.

SILVA, T. (2009) “Marketing Relacional e relacionamentos em mercados B2C: Emoção, Cognição e Disposição Relacional dos Consumidores”. Faculdade de Economia da Universidade do Porto.

SILVA, Fabio Gomes da; ZAMBOM, Marcelo Socorro. (2012). “Gestão de Relacionamento com o cliente”. 2º edição, São Paulo: Cengage Learning.

SHARP, B. & SHARP, A. (1997). “Programas de fidelidade e o seu impacto sobre padrões de lealdade de compra repetida”. Revista Internacional de pesquisa em Marketing, edição 14.

SOLOMON, Michael R. (2011). “O comportamento do consumidor: comprando, possuindo e sendo”- Michael R. Solomon; tradução: Luiz Cláudio de Queiroz Faria; revisão técnica: Salomão Farias.- 9.ED.- Porto Alegre: Bookman.

SOUKI, O. (2006). “As 7 chaves da fidelização de clientes”. São Paulo: Harbra.

TAYLOR, SA; BAKER, TL. (1994). “Uma avaliação da relação entre qualidade de serviço e satisfação do cliente na formação das intenções de compra do consumidor”.

STEFFEN, R. (2009). “A influência do mix de marketing e dos fatores comportamentais nas decisões do consumidor: o caso sayuri, produtos orientais”.

STONE Merlin (1998). “Marketing de relacionamento”. São Paulo: Littera Mundi.

TEIXEIRA, V. (2014) “O impacto do marketing e das plataformas digitais para o desenvolvimento comercial de uma microempresa: um estudo de caso na empresa VYTS-Marketing & Comunicação”. Universidade Lusíada.

VAVRA, Terry G. (1993). “Marketing de Relacionamento: after marketing”. São Paulo: Atlas.

WALKER, Denis (1991). “O cliente em primeiro lugar: O atendimento e a satisfação do cliente como uma arma poderosa de fidelidade e vendas”. São Paulo: Makron.

WARLAND, R. (1977). “A Typology of Consumer Complaints, in Day, R. (Ed.), *Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behaviour*”. Indiana University, Bloomington, Indiana, pp.144-146.

WHITELEY, R. A. (1992). “A empresa totalmente voltada para o cliente”. Campus. Rio de Janeiro.

WING, M.J. (1998). “Como falar com os seus clientes: o guia do Athur Andersen”. Rio de Janeiro: Campus.

YI, Youjae. (1990). “A critical review of consumer satisfaction”, in V. Zeithaml (Ed), *Review of Marketing*. Chicago: American Marketing Association.

ZEITHAML, Valerie (2013). “Consumer perceptions of price, quality and value: a means-end model and synthesis of evidence”. *Journal of Marketing*. New York, Volume 52, n.3, p.2- 22.

ZENONE, Luiz Cláudio, BUAIRIDE, Ana Maria Ramos (2006). “Marketing da promoção e merchandising: conceitos e estratégias para ações bem sucedidas”. São Paulo: Thomson Learning.

### **Webgafia**

<https://www.cartaocontinente.pt/>

<https://www.flytap.com/pt-pt/miles-and-go>

## 9- Anexos

Questionário:

### Determinantes do Atendimento que contribuem para a Fidelização

Exmo. Sr. (a).

O meu nome é Ana Cláudia Coelho Dias e sou aluna do 2ºano do Mestrado em Marketing e Negócios Internacionais do Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra/Coimbra Business School.

O presente questionário foi concebido na sequência da dissertação de Mestrado e consiste num instrumento de pesquisa imprescindível com vista ao teste de um modelo previamente alcançado. Este resulta de uma revisão bibliográfica minuciosa e tem como intuito avaliar quais as determinantes essenciais do Atendimento, que contribuem para a Fidelização.

Os dados recolhidos serão apenas utilizados no âmbito desta investigação, garantido o sigilo das respostas recolhidas.

Para que este trabalho seja levado a cabo com sucesso, a sua colaboração é fundamental. O seu preenchimento é simples, com a duração média de 5 minutos, sendo composto por 25 questões. Agradeço desde já pelo tempo despendido.

Nota sobre privacidade: Este inquérito é anónimo. O registo guardado das suas respostas ao inquérito não contém nenhuma informação identificativa a seu respeito.

\* Required

Sexo \*

- Feminino
- Masculino
- Outro

Idade \*

Your answer

Grau de Escolaridade \*

- 1º Ciclo
- 2º Ciclo
- 3º Ciclo
- Ensino Secundário
- Licenciatura
- Mestrado
- Doutoramento
- Pós- Graduação

Quando pretende adquirir determinado produto/serviço, opta por efetuar a sua compra de forma presencial ou online? \*

Presencial

Online

A sua opção tem como fundamento decisório: \*

Tempo

Disponibilização do produto

Experiências negativas vivenciadas

Outros

De 1 a 10, sendo que 1 é valorizo pouco e 10 valorizo bastante, caracterize os seguintes "intervenientes" no processo de compra: (Produto) \*

Your answer \_\_\_\_\_

De 1 a 10, sendo que 1 é valorizo pouco e 10 valorizo bastante, caracterize os seguintes "intervenientes" no processo de compra: (Marca) \*

Your answer \_\_\_\_\_

De 1 a 10, sendo que 1 é valorizo pouco e 10 valorizo bastante, caracterize os seguintes "intervenientes" no processo de compra: (Atendimento) \*

Your answer \_\_\_\_\_

De 1 a 10, sendo que 1 é valorizo pouco e 10 valorizo bastante, caracterize os seguintes "intervenientes" no processo de compra: (Ambiente) \*

Your answer \_\_\_\_\_

De 1 a 10, sendo que 1 é valorizo pouco e 10 valorizo bastante, caracterize os seguintes "intervenientes" no processo de compra: (Tempo de Espera) \*

Your answer \_\_\_\_\_

De 1 a 10, sendo que 1 é valorizo pouco e 10 valorizo bastante, caracterize os seguintes "intervenientes" no processo de compra: (Serviço Pós-Venda) \*

Your answer \_\_\_\_\_



Durante o processo qual considera a característica mais valorizada? \*

Option 1

De acordo com a sua experiência de Consumo, como considera o Atendimento que lhe é prestado diariamente? \*

Mau

Indiferente

Normal

Agradável

Excelente

Sente que quando lhe é prestado um serviço, o colaborador demonstra empatia? \*

Sim

Não

Considera a empatia demonstrada resultado da experiência adquirida pelo colaborador no exercício das suas funções ou pela satisfação na prestação dos mesmos? \*

Sim

Não

Quando precisa de recorrer a um serviço de pós-venda, as suas questões são resolvidas de imediato? \*

Sim

Não

Considera que o Atendimento é um dos factores que possibilita a fidelização a uma marca/produto? \*

Sim

Não

Se sim, indique quais considera serem as características essenciais do Atendimento que promovem a fidelização. \*

Your answer

## Atendimento para a Fidelização: Determinantes Fundamentais

A qualidade, a satisfação, a criação de valor e a lealdade são consideradas por si determinantes do Atendimento que promovem a fidelização? Identifica/considera outras? \*

Your answer

Considere a seguinte afirmação como sendo verdadeira ou falsa. "As falhas no Atendimento trazem custos elevados para as empresas". \*

- Verdadeira
- Falsa

O profissionalismo aporta credibilidade á marca e garante que o cliente fique satisfeito. Considera este fator como a principal fonte de vantagem competitiva? \*

- Sim
- Não

O Ambiente Físico pode ser considerado como um dos elementos favoráveis para as empresas. De 1 a 10, considere este elemento, sendo que 1 significa que valoriza pouco e 10 valoriza bastante. \*

Your answer

De acordo com a sua experiência como consumidor, selecione a opção que considera mais correta. "A criação de valor corresponde..." \*

- Ao que o consumidor considera como benefício
- Ao resultado do relacionamento entre ambas as partes
- A uma avaliação positiva por parte do consumidor
- Á forma como a empresa tenta chegar ao consumidor.

De acordo com Abascal (2010), a satisfação é o resultado de um serviço pós-venda eficaz. Concorda? \*

- Sim
- Não

Considera que estas variáveis tem impacto na credibilidade da marca? \*

- Sim
- Não

**SUBMIT**

Never submit passwords through Google Forms.

Anexo 1: Inquérito por questionário

### **Soneto da Fidelização**

*De tudo, ao meu cliente serei atento  
Ante, e com tal zelo, e sempre, e tanto  
Que mesmo em face do maior desacato  
Dele se encante mais meu pensamento.*

*Quero ouvi-lo em cada vão momento  
E eu seu louvor hei de espalhar meu pranto  
Ao seu pesar ou seu contentamento.*

*E assim, quando mais tarde me abandone  
Quem sabe o cliente, angústia de quem vende  
Quem sabe o lucro, fim de quem trabalha.*

*Eu possa me dizer da fidelidade (que tive):  
Que não seja imortal posto que é chama  
Mas que seja infinita enquanto dure.*

Paródia do “Soneto da Fidelidade” de Vinicius de Moraes.